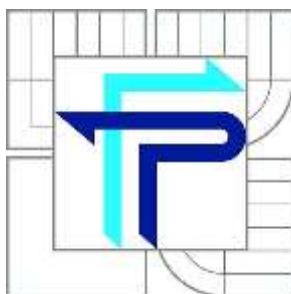


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR REALIZACE ELEKTRONICKÉHO OBCHODU V ZAŘÍZENÍ LÉKÁRENSKÉ PÉČE

BUSINESS PLAN FOR THE REALIZATION OF MAIL ORDER DISPENSE IN PHARMACY  
THROUGH E-COMMERCE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JIŘÍ HOUŠŤAVA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Houšťava Jiří**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr realizace elektronického obchodu v zařízení lékárenské péče**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for the Realization of Mail Order Dispense in Pharmacy  
Through E-commerce**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KAŇOVSKÁ, Lucie. Základy marketingu. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- KOŠTURIAK, Ján a Ján CHAL. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. Příručka pro začínající podnikatele. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-109-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Předmětem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru na realizaci zásilkového výdeje v zařízení lékárenské péče prostřednictvím elektronického obchodu. Tento subjekt se zatím zabývá pouze běžným výdejem v kamenném obchodě. Práce je rozdělena do tří částí, a to na část teoretickou, analytickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány teoretické podklady, které souvisí s vypracováním podnikatelského záměru, analytická část je věnována analýze současného stavu a praktická část obsahuje vlastní návrhy řešení v několika variantách.

## **Abstract**

The subject of this thesis is the elaboration of a business plan for the realization of mail order dispense in pharmacy through e-commerce. This legal entity currently deals only with dispense in its own store. Thesis is divided into three parts, namely to the part theoretical, analytical and practical. The theoretical part describes theoretical base related to the subject of the business plan, analytical part is dedicated to the analysis of the current state and practical part deals with an actual suggestions in several variations.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, zásilkový výdej, e-shop, podnik, zařízení lékárenské péče

## **Keywords**

Business plan, mail order dispense, e-commerce, company, pharmacy

## **Bibliografická citace**

HOUŠŤAVA, J. *Podnikatelský záměr realizace elektronického obchodu v zařízení lékařské péče*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 73 s.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2015

---

Podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Heraleckému Ph.D. za cenné rady a připomínky, které byly velmi důležité pro napsání této práce, dále společnosti H.K. Lékárna s.r.o., která mi poskytla prostor, součinnost a data pro analýzu a vypracování tohoto problému, a dále všem, kteří přispěli napsání této práce ať už tím, že mne navedli na určité myšlenky, nebo jen stáli při mně.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
1.1 Podnikatelský záměr .....	13
1.1.1 Základní otázky podnikatelského záměru.....	13
1.1.2 Význam podnikatelského záměru .....	14
1.1.3 Struktura podnikatelského záměru.....	15
1.1.4 Moderní podoba podnikatelského záměru .....	19
1.2 Analýza rizika .....	20
1.2.1 Expertní hodnocení .....	20
1.2.2 Analýza citlivosti .....	20
1.2.3 Opatření ke snížení rizika .....	21
1.3 Zdroje financování .....	21
1.3.1 Vlastní zdroje.....	21
1.3.2 Cizí zdroje.....	22
1.4 Metody hodnocení.....	23
1.4.1 Statické metody.....	24
1.4.2 Dynamické metody .....	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	25
2.1 Základní informace o firmě.....	25
2.2 Analýza SWOT .....	26
2.2.1 Silné stránky .....	26
2.2.2 Slabé stránky.....	27
2.2.3 Příležitosti .....	27
2.2.4 Hrozby .....	28
2.3 Analýza SLEPT.....	29
2.3.1 Společenské faktory .....	29
2.3.2 Legislativní faktory.....	30
2.3.3 Ekonomické faktory.....	31
2.3.4 Politické faktory.....	32
2.3.5 Technologické faktory .....	32
2.4 Porterova analýza pěti sil .....	32



2.4.1	Nově vstupující konkurenti.....	32
2.4.2	Konkurenční prostředí .....	33
2.4.3	Substituty .....	33
2.4.4	Dodavatelé .....	34
2.4.5	Odběratelé.....	34
2.5	Analýza cen.....	35
2.5.1	Léky a vitamínové doplňky .....	36
2.5.2	Péče o zuby .....	37
2.5.3	Oční optika.....	38
2.5.4	Měřicí přístroje .....	39
2.5.5	Zdravotní potřeby .....	40
2.5.6	Celkové zhodnocení.....	41
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	42
3.1	Zařízení lékárenské péče .....	42
3.1.1	Obecné podmínky registrace .....	43
3.2	Zásilkový výdej léčivých přípravků.....	44
3.2.1	Hlavní ustanovení zásilkového výdeje .....	44
3.2.2	Povinnosti lékárný zajišťující zásilkový výdej .....	45
3.2.3	Shrnutí.....	46
3.3	Základní požadavky na e-shop.....	46
3.4	Možnosti technické realizace .....	47
3.4.1	Koupě či pronájem hotového e-shopu .....	47
3.4.2	Tvorba vlastního e-shopu.....	48
3.4.3	Realizace e-shopu třetí stranou .....	48
3.4.4	Porovnání variant.....	49
3.4.5	Výběr nejvhodnější varianty .....	49
3.5	Předběžná kalkulace nákladů .....	51
3.6	Skladovací prostory.....	52
3.6.1	Pronájem prostor .....	52
3.6.2	Úprava stávajících prostor .....	52
3.6.3	Možnosti financování .....	54
3.7	Odhady počtu zásilek v různých variantách.....	58
3.8	Rizika spojená se zavedením elektronického výdeje .....	58
3.8.1	Pokles tržeb z pultového prodeje .....	58

3.9	Ekonomické zhodnocení investice pomocí NPV .....	60
3.10	Personální zabezpečení .....	64
3.11	Marketing .....	64
ZÁVĚR .....		66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		68
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....		71
SEZNAM TABULEK .....		72
SEZNAM PŘÍLOH.....		73

# ÚVOD

V dnešní době je internet součástí téměř každého z nás, doprovází nás na cestách, doma, ve škole, v práci, v kapse, zkrátka kdykoli a kdekoli. Z tohoto důvodu roste trend prodávat přes internet veškerý sortiment, u kterého je to možné. Pro zákazníka je to jednoduchý způsob, jak si efektivně, rychle a mnohdy za nižší cenu obstarat přesně ten produkt, po kterém touží. Pro prodávajícího je to výborný způsob, jak rozšířit svou působnost a jak dané produkty nabízet přesně těm lidem, kteří o ně stojí, s relativně nízkými náklady.

Elektronické obchody v české republice jsou trendem, nicméně v porovnání se západními zeměmi je stále úroveň našich e-shopů i diverzita v různých oblastech a oborech podnikání podstatně nižší než například ve Velké Británii.

V oblasti lékárenských e-shopů lze říci, že existuje pár velkých hráčů na trhu a poté spousta malých e-shopů, založených na šablonovém software, provozovaných především drobnými lékárnami bez použití jakýchkoli moderních marketingových nástrojů a prakticky bez inovací. Zpracování e-shopů v tomto případě je značně nekvalitní a pro uživatele tyto e-shopy nejsou příliš atraktivní.

Pokud má takovýto elektronický obchod zaujmout, je třeba, aby vše fungovalo ke spokojenosti zákazníka, aby měl pocit, že od začátku objednávky po doručení zboží je o něj postaráno s maximální péčí. Veškeré součásti musí být koncipovány tak, aby vše působilo v harmonii, počínaje designem, který v takovémto případě obstarává první dojem, přes sortiment zboží, ceny, komunikaci, až po samotné dokončení objednávky a přepravu zboží k zákazníkovi. I přesto, že je tento nástroj koncipován pro široké spektrum zákazníků, je důležité, aby byly brány v potaz individuální požadavky každého zákazníka a aby díky tomu zůstal zákazník spokojený a loajální, aby se do takového obchodu rád vracel.

Lékárna, pro kterou má sloužit tento podnikatelský záměr, je menší rodinný podnik s 5 - ti zaměstnanci, ovšem nebojí se využít moderních komunikačních metod a z toho důvodu se rozhodla pro realizaci internetového obchodu. Požadavkem je, aby byl jiný než ostatní, aby dokázal zaujmout nejen cenami, ale především profesionálním přístupem ze strany lékárny a kvalitním zpracováním, které zanechá u zákazníka ten správný pocit.

## **CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této bakalářské práce je vypracovat a poskytnout kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr dle požadavků reálné firmy, zaměřený na realizaci zásilkového výdeje formou elektronického obchodu v již existující menší lékárně, který může být dále použit jako vodítko pro samotnou realizaci, podklad pro bankovní instituce a samozřejmě se může stát součástí plánu firemního rozvoje. Dílčími cíli, kterých je třeba dosáhnout pro realizaci daného plánu, bude výstup analýzy cen vzhledem ke konkurenci, analýza podniku a jeho okolí, kalkulace nákladů a porovnání variant samotné technické realizace s výběrem té nejvhodnější. Při zpracování podnikatelského záměru bude brán zřetel i na ostatní faktory, které může plánovaná forma prodeje ať už přímo, či nepřímo, ovlivnit.

Po teoretické části, která shrnuje dosavadní teoretické poznatky z dané oblasti, následuje část analytická. K analýze podniku a jeho okolí je užita analýza SWOT, dále pak analýza SLEPT a Porterova analýza pěti sil, což poskytne kompletní přehled o většině vlivů, které na podnik mohou působit. Pro analýzu cen bylo vzhledem k požadavkům zadavatele z různých kategorií lékárenského sortimentu vybráno vždy přibližně 25 nejprodávanějších výrobků na internetu v daném období, jejichž ceny byly zaznamenány a pak podrobeny analýze vzhledem ke konkurenci. Výstupem této analýzy jsou graficky interpretované výsledky, které podrobně ukazují, jak moc se dá konkurovat jednotlivým konkurenčním e-shopům vzhledem k cenám daného zboží. Vlastní návrhy řešení pak obsahují přehled legislativních omezení, které v tomto případě vznikají a při zpracování tohoto záměru je nutné je brát v potaz, základní požadavky na elektronický obchod, rozdělení na různé varianty vzhledem k jejich technické realizaci, předběžnou kalkulaci nákladů u různých variant, spolu s odůvodněními, proč je která varianta nejlepší a klady a zápory každé varianty. Je věnována pozornost přímým i nepřímým vlivům, které mohou na podnik působit při realizaci daného záměru a stručně je popsána i marketingová stránka věci, protože podobný elektronický výdej se bez propagace v podstatě neobejde.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část práce bude věnována vysvětlení klíčových pojmů, které souvisejí s tématem této bakalářské práce.

## 1.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr, neboli též podnikatelský plán je strategický dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní vlivy související se zahájením a průběhem dané podnikatelské činnosti, či fungováním již existující firmy. Zpracovává se zpravidla před zahájením podnikání, či před realizací daného projektu. (6)

### 1.1.1 Základní otázky podnikatelského záměru

Hlavní základní otázky, na které by měl každý podnikatelský záměr odpovídat, jsou tři. (6)

#### 1.1.1.1 Kde jsme?

Zde se jedná především o přehledný, stručný a pochopitelný popis situace, ve které se nyní nacházíme, ať už se jedná o plán na nově zakládanou společnost, či realizaci nějaké inovace či projektu v již existující společnosti. Patří zde především analýza současného stavu, případně analýza konkurence, průzkum trhu a podobně.

#### 1.1.1.2 Kam se chceme dostat?

Zde se jedná o jasné stanovení cíle či cílů daného podnikatelského záměru, výsledkem by měl být reálný popis toho, čeho se má aplikací daného podnikatelského záměru dosáhnout. Pro správné zhodnocení cílů by měly odpovídat pravidlům SMART. (4)

- **S – Specifické**

Cíle stanovené v podnikatelském záměru by měly být jasně definované a konkrétní, co nejméně generalizované.

- **M – Měřitelné**

U cílů které nejsou měřitelné, nelze s jistotou určit, jaký úspěch měly a zda tedy došlo k jejich naplnění.

- **A – Odpovídající**

Cíle by měly odrážet reálné potřeby svého příjemce.

- **R – Realistické**

Cíle musí být realizovatelné – neměly by být příliš ambiciózní, ani podhodnocené.

- **T – Časované**

U cílů je třeba určit, kdy konkrétně je třeba jich dosáhnout, v jakém časovém úseku nebo do jaké doby. (5)

### **1.1.1.3 Jak se tam dostaneme?**

Zde je důležité vytvořit podrobný, jasný a přehledný plán toho, jakou cestu a jaké kroky k dosažení daných cílů použijeme a jakým směrem se budeme ubírat při samotné realizaci daného plánu či projektu.

### **1.1.2 Význam podnikatelského záměru**

Sepsání podnikatelského záměru je důležitý krok při realizování podnikatelské aktivity, ať už se jedná o založení nové společnosti, nebo o nějaký projekt. Samotná myšlenka je většinou výsledkem myšlenkových pochodů samotného podnikatele a není zde žádná potřeba tyto myšlenky ventilovat ven, jakkoli je zveřejňovat či s nimi někoho seznamovat. Toto ovšem přestává platit v momentě, kdy chceme daný nápad realizovat. Jelikož je podnikání spojeno s rizikem, je nutné si před samotnou realizací daného podnikatelského záměru ověřit jeho reálnost a životaschopnost a to právě pomocí podnikatelského plánu. Mezi další důvody, proč sepsat podnikatelský plán, patří například potřeba získat finanční prostředky, informovat své obchodní partnery, sehnat společníky, informovat své zaměstnance, či zjistit předběžnou potřebu finančních

prostředků pro realizaci nápadu, atd. Další přínos je zde i pro samotného podnikatele, který si díky plánu ujasní, jaké kroky jej čekají v jednotlivých oblastech, zjistí jak velká je konkurence, bude schopen lépe klasifikovat produkt, který nabízí, bude schopen určit, na jakém trhu se bude pohybovat, jaká legislativní omezení jej mohou potkat a podobně. (4)

### **1.1.3 Struktura podnikatelského záměru**

Požadavky na strukturu a rozsah podnikatelského záměru se liší podle toho, pro koho je daný dokument určen. Jiné požadavky na strukturu a rozsah mají investoři, kteří mnohdy kvůli úspoře času požadují co nejstručnější plán, nezřídka v podobě prezentace či podobně, a jiné požadavky na strukturu a rozsah mají například bankovní instituce, které požadují mnohem více informací a dokumentů. Níže uvedenou strukturu lze chápat jako jakousi obecnou, jako vodítko při tvorbě plánu. (4)

#### **1.1.3.1 Titulní list**

Jedná se o úvodní stránku celého dokumentu, je zde uveden název obchodní společnosti, název podnikatelského záměru, jméno autora, datum a podobné klíčové informace. (4)

#### **1.1.3.2 Obsah**

Doporučený rozsah obsahu je jedna až jedna a půl stránky A4. Je třeba zachovat přehlednost, uvádí se zde nadpisy první, druhé a třetí kategorie. (4)

#### **1.1.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu**

V úvodu je čtenář krátce seznámen s účelem daného záměru, jeho rozsahem, dále jsou zde uvedeny informace a jeho úplnosti a podrobnosti, případně verze dokumentu a jiné pro čtenáře důležité informace. (4)

#### **1.1.3.4 Shrnutí**

Shrnutí je chápáno jako stručný popis toho, co je do detailu popsáno na dalších stránkách. Toto shrnutí by mělo u čtenáře dokumentu vzbudit zájem o to se podrobněji zajímat o veškeré další informace v dokumentu. Rozsah je dán povahou a charakterem podnikatelského záměru, zpracovává se vždy až na závěr, když už je celý plán hotov. Doporučuje se zaměřit se na zodpovězení následujících bodů:

- Jaký produkt bude poskytován?
- Proč je náš produkt lepší než ostatní?
- V čem spočívá užitek pro zákazníka?
- Popis trhu a tržních trendů
- Popis klíčových osobností a jejich úspěchů
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace (4)

#### **1.1.3.5 Popis podnikatelské příležitosti**

V této části by mělo být objasněno, v čem je naše podnikatelská příležitost. Zda se jedná o mezeru na trhu, objevení nějakého nového technického principu, inovace nějakého mechanismu a podobně. Čtenář se musí dozvědět, jak v současné době řeší daný problém zákazník a jaké nové možnosti řešení tohoto problému mu přinese náš produkt. Při tvorbě této kapitoly je kladen důraz zejména na popis produktu, konkurenční výhodu produktu a užitek produktu pro zákazníka. (4)

#### **1.1.3.6 Cíle firmy a vlastníků**

V této kapitole by měly být podrobně popsány cíle firmy a jejich vlastníků, tyto cíle by měly odpovídat principu SMART, formulace cílů by měly být stručné a trochu reklamní. Dále je zde zejména pro investory důležité popsat vlastníky a klíčové osobnosti firmy, protože jim je ze strany investorů přikládán největší význam. Dále je vhodné popsat organizační strukturu firmy, počty zaměstnanců, potřebné vzdělání a podobně. (4)



### **1.1.3.7 Potenciální trhy**

V této části by měly být uvedeny především informace týkající se daného trhu, na který se chystáme vstoupit a realizovat zde nějaký produkt či inovaci, o jeho velikosti, možnosti růstu. Z tohoto důvodu je nutné provést důkladnou analýzu, zmapovat veškeré překážky vstupu na trh, určit celkový trh a určit segment cílového trhu, na který se chceme zaměřit. U vymezeného cílového trhu následně popíšeme veškeré jeho charakteristické znaky, což nám umožní produkt lépe přizpůsobit potřebám klíčových zákazníků. (4)

### **1.1.3.8 Analýza konkurence**

Při analýze konkurence je kladen důraz na určení firem, které pro náš záměr představují konkurenty. Zde patří přímá konkurence, což jsou firmy, které působí na stejném trhu, na který se chystáme zaměřit my a nabízíme stejné nebo obdobné produkty, dále zde patří konkurence potenciální, což jsou firmy, které nejsou hrozbou dnes, ale mohou být hrozbou v budoucnu. Pokud na trhu působí mnoho konkurenčních firem, není většinou nutné tyto konkurenty dopodrobna znát. Důležité je zaměřit se na takové firmy, které mají na trhu největší podíl a mají předpoklad, že tomu tak bude i nadále a pak na ty, které se podobají naší firmě. U těchto firem poté provést analýzu a určit jakou konkurenční výhodu jednotlivé firmy mají. (4)

### **1.1.3.9 Marketingová a obchodní strategie**

V této části podnikatelského záměru je čtenář seznámen s marketingovou a obchodní strategií, která by měla zajistit, že daný produkt se na trhu uchytí a bude přinášet zisk. Měly by zde být vyřešeny tři základní problémy, a to:

#### **1. Výběr cílového trhu**

Výběr cílového trhu souvisí se segmentací trhu a tudíž s bodem 7, kde jsou popsány potenciální trhy a princip jak přizpůsobit produkt požadovanému segmentu.

## **2. Určení tržní pozice produktu**

Určení tržní pozice v podstatě popisuje, jak bude náš produkt na trhu vnímán mezi konkurenčními produkty, je třeba jej odlišit a dostat do povědomí zákazníků.

## **3. Marketingový mix**

Sestavení marketingového mixu bere v potaz cílový trh a tržní pozici produktu. Jedná se o skupinu nástrojů, které se navzájem kombinují, tzv. 4P.

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (propagace)

Každý z těchto nástrojů výrazně ovlivňuje danou marketingovou strategii, proto je důležité každému věnovat velkou pozornost a při jejich nastavování aktivně reagovat na potřeby trhu. (5)

### **1.1.3.10 Realizační projektový plán**

Pod tímto pojmem si lze představit soupis všech důležitých kroků, které je třeba pro realizaci daného záměru učinit, spolu s údaji do kdy je nutné jednotlivé body realizovat. Na základě těchto údajů se poté dá určit, kdy je třeba s danými body začít a jak dlouho budou trvat. Údaje získané v této části podnikatelského záměru jsou následně využity ve finančním plánu, který je také součástí daného podnikatelského záměru. (4)

#### **1.1.3.11 Finanční plán**

Finanční plán převádí předchozí části podnikatelského záměru do číselné podoby. Tvoří jej především plán výnosů, plán nákladů, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a podobně. (4)

#### **1.1.3.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu**

V této kapitole by mělo být odůvodněno, proč by daný projekt měl být úspěšný, měly by být odhaleny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. K těmto účelům je součástí například SWOT analýza, dále pak analýza rizik a uvedena opatření ke snížení rizika. (4)

#### **1.1.3.13 Přílohy**

Do příloh se uvádí veškeré externí dokumenty, které nejsou přímo součástí podnikatelského záměru, ale je na ně odkazováno, například smlouvy, výpisy z katastru nemovitostí, plánky, prospekty, výpisy z obchodního rejstříku, nákresy a podobně. (4)

#### **1.1.4 Moderní podoba podnikatelského záměru**

Při tvorbě podnikatelského záměru je nutné se vyvarovat míchání reálných skutečností s předpoklady. Mnozí podnikatelé při tvorbě svého podnikatelského záměru nerozlišují tyto dvě skutečnosti, a ve svých plánech vytvářejí dojem skvělé budoucnosti, bez toho aniž by si uvědomili, že na reálných podkladech a datech stojí jen malá část jejich podnikatelského nápadu. Zbytek podnikatelského záměru je většinou tvořen odhady, sny a prognózami, jejichž šance na vyplnění je velmi nízká. Kombinace těchto faktorů pak vytváří podnikatelský záměr, který je velmi matoucí a neodráží skutečnou situaci. Poté stačí, aby se některá prognóza nenaplnila, a celý plán může ztroskotat. Z tohoto důvodu je nutné důsledně odlišovat realitu od předpokladů a nezapomínat na různá alternativní řešení, které by bylo možné aplikovat v případě, že se předpoklady nenaplní. (6)

## **1.2 Analýza rizika**

Při provozování jakékoli podnikatelské aktivity, jsou nutné občasné změny, které jsou spojeny s rizikem neúspěchu a fakt, že majitelé či management firmy mnohdy na změny v podnikatelském okolí nereagují, často vede až k zániku dané firmy. (13)

Obecně lze riziko v souvislosti s podnikáním chápat jako negativní odchylku od cíle, která je spojena s nepříznivými dopady na firmu. Každé riziko má své příčiny. Pomocí analýzy rizik jsme schopni sestavit dva pohledy na celý podnikatelský plán, které nám kromě nastínění pravděpodobnosti rizikové situace budou k užítku také v případě, že daná riziková situace skutečně nastane a bude třeba pracovat na opatřeních k jejímu zmírnění. Rizika lze členit například na vnitřní a vnější, ovlivnitelná a neovlivnitelná, dále na rizika technická, ekonomická, finanční, tržní, výrobní, politická a podobně. (4)

### **1.2.1 Expertní hodnocení**

Expertní hodnocení faktorů rizika je v podstatě odhad odborníka jejich významnosti vzhledem k vytyčenému cíli. Zásadní jsou dvě hlediska, a to pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a intenzita negativního vlivu, kterou daný faktor přináší. Platí tedy, že čím je pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru vyšší a čím je vyšší intenzita negativního vlivu, tím je rizikový faktor významnější. Podstatný vliv na kvalitu této analýzy má ovšem míra předvídatelnosti daných faktorů, která je na relevantním trhu poměrně malá a dále profesní zkušenost osoby, která analýzu provádí. (4)

### **1.2.2 Analýza citlivosti**

Tato analýza slouží ke zjištění citlivosti hospodářského výsledku na rizikové faktory, jež jej ovlivňují. Jedná se především o faktory, které lze na základě expertní analýzy považovat za významné. Mezi nejčastěji sledované faktory lze zařadit výši poptávky, realizovanou tržní cenu našich produktů s ohledem na konkurenci a změny fixních či variabilních nákladů. Výsledky analýzy citlivosti jsou velmi individuální a u různých zpracovatelů mohou nabývat dosti rozdílných hodnot. (4)

### **1.2.3 Opatření ke snížení rizika**

Po analýze (identifikaci) rizik následuje návrh preventivních opatření, která nám pomůžou snížit dané rizikové faktory. Mezi tato opatření patří například diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu a podobně. (4)

## **1.3 Zdroje financování**

Pod pojmem financování rozumíme získání finančních zdrojů (kapitálu) a jejich použití k obstarání potřebných statků a k úhradě výdajů na činnost podniku, tedy i investice. Zdroje, ze kterých lze investice financovat lze dále dělit. (14)

### **1.3.1 Vlastní zdroje**

Mezi vlastní zdroje financování řadíme vklady společníků (vlastníků), dále nerozdělený zisk, odpisy a výnosy z prodeje a likvidace hmotného majetku a zásob. K nejdůležitějším vlastním zdrojům financování však patří odpisy a zisk. Díky odpisům je přenesena pořizovací cena do výrobních nákladů, ovšem při potřebě vyšších částek bývá získání finančních prostředků pomocí odpisů a zisku poněkud zdoluhavé. Řešením této situace je využití cizích zdrojů financování. (14)

Výhodou financování ziskem je především to, že nezvyšuje závislost podniku na finančním trhu, nezatěžuje likviditu podniku, zvyšuje hodnotu vlastního kapitálu a tím posiluje finanční stabilitu podniku a nezvyšuje počet vlastníků ani věřitelů. (15)

K nevýhodám patří především to, že zadržený zisk podléhá zdanění, plánování zisku je ze středně až dlouhodobého hlediska problematické, protože je závislé na úspěšnosti podnikání a s rostoucím objemem zadrženého zisku roste riziko chybného rozhodnutí v procesu investičního rozhodování, neboť projekty nejsou ověřovány ze strany nezávislých investorů. (15)

### **1.3.2 Cizí zdroje**

Nejčastějším zdrojem cizího kapitálu jsou banky. Mezi nejpoužívanější cizí zdroje patří finanční úvěr a leasing.

#### **1.3.2.1 Finanční úvěr**

Dělení finančních úvěrů:

- Krátkodobé finanční úvěry (splatnost do 1 roku)
- Střednědobé finanční úvěry (splatnost do 5 let)
- Dlouhodobé finanční úvěry (splatnost nad 5 let) (4)

Cenou za poskytování úvěru je zpravidla úrok a další výdaje, spojené s daným produktem (bankovní poplatky atd.). Tuto cenu ovlivňuje především bonita klienta a také délka splácení úvěru, kdy krátkodobý úvěr bývá levnější než dlouhodobý, protože s delším obdobím roste riziko, za které je požadován větší výnos. Důležité je také zmínit, že při použití bankovního úvěru vzniká firmě daňový efekt tím, že úroky z úvěru jsou daňově uznatelným nákladem a snižují tak daňový základ, ovšem pouze za podmínky kladného výsledku hospodaření. Finanční úvěry jsou posuzovány individuálně a bance je vždy nutné dodat veškeré podklady, na základě kterých hodnotí bonitu klienta, jako jsou účetní výkazy, podnikatelský plán a podobně. Za ručení požadují banky u krátkodobých úvěrů většinou oběžný majetek, jako jsou pohledávky, zatímco u dlouhodobých je nutné ručit zástavou majetku, podepsáním směnky nebo kombinací obojího. (4)

#### **1.3.2.2 Leasing**

Leasing lze vnímat jako jakousi alternativu nákupu dlouhodobého majetku bez výrazného dlouhodobého zadlužení. Při leasingu firma bezprostředně nezískává peníze, ale přímo produkt, aniž by bylo nutné za něj platit okamžitě plnou cenu. Každá taková operace má vždy tři strany, a to dodavatele, leasingovou společnost a nájemce. Mezi dodavatelem a leasingovou společností se uzavře kupní smlouva, podle které se produkt stává vlastnictvím leasingové společnosti, a mezi nájemcem a leasingovou společností se

uzavírá leasingová smlouva, která se zabývá vztahy po dobu nájmu a řeší budoucnost pronajímaného produktu. Existují různé typy leasingu, především: (4)

- **Operativní leasing**

Je sjednáván na kratší dobu než je životnost pronajatého produktu, součástí bývají i servisní služby a různé jiné služby, nájem nemusí uhradit cenu produktu a může být ukončen před sjednanou dobou. Majetek zůstává po skončení ve vlastnictví leasingové společnosti. (4)

- **Finanční leasing**

Je nevypověditelný, splátky musí uhradit cenu produktu, součástí nebývá servis ani jiné služby. Má charakter půjčky, nájemce produkt většinou pojišťuje a udržuje sám. (4)

- **Prodej a zpětný leasing**

Princip spočívá v tom, že firma prodá svůj vlastní majetek leasingové společnosti a poté si jej od ní pronajímá. Toto řešení slouží především pro zajištění likvidity, nevýhodou je vyšší konečná cena i fakt, že majetek přechází do vlastnictví leasingové společnosti. Výhoda spočívá v relativně snadném sjednání oproti úvěru a i ve skutečnosti, že se tento zdroj nepromítne do dlouhodobých cizích zdrojů a leasingové splátky se zahrnují do provozních nákladů. (4)

## **1.4 Metody hodnocení**

Existuje velké množství způsobů, jak vyhodnotit efektivnost dané investice. Základními vstupními parametry jsou počáteční kapitálové výdaje  $C_0$ , cash-flow z realizace investice  $CF_i$ , doba životnosti investice  $n$  a vážené podnikové náklady na kapitál WACC. Metody hodnocení investic lze rozdělit na metody statické a metody dynamické. (16)

### 1.4.1 Statické metody

Tyto metody se zaměřují hlavně na měření finančních přínosů z dané investice, popřípadě na jejich porovnávání s výdaji na investici. Neberou v potaz faktor rizika a čas zohledňují pouze minimálně. Patří zde například: (16)

- Průměrný roční výnos
- Průměrná doba návratnosti
- Průměrná procentní výnosnost
- Doba návratnosti (16)

Tyto metody je vzhledem k jejich omezením doporučováno používat u malých projektů, projektů s krátkou dobou životnosti a s nízkým stupněm rizika. Nejsou vhodné k podkládání významných strategických rozhodnutí. (16)

### 1.4.2 Dynamické metody

Při užití dynamických metod hodnocení investic lze eliminovat negativní vlivy metod statických, tedy časový faktor a faktor rizika. Mezi tyto metody patří především čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index ziskovosti. (16)

#### 1.4.2.1 Čistá současná hodnota (NPV)

Je součástí všech dynamických metod a zároveň i samotnou metodou nejpoužívanější a nejvhodnější, a to především z důvodů, že bere v potaz časovou hodnotu peněz, závisí pouze na prognózovaných hotovostních tocích a alternativních nákladech na kapitál, a je aditivní (její výsledky lze v portfoliu investic sčítat). (16)

$$NPV = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$



## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V této kapitole budou uvedeny základní informace o firmě, bude zkoumána aktuální situace na trhu, na němž se podnik nachází, bude použita analýza SWOT, SLEPT, Porterova analýza pěti sil a bude provedena analýza cen.

### **2.1 Základní informace o firmě**

Zadavatelská firma je menší lékárnou působící na lokálním trhu ve Vítkově, který má přibližně 6000 obyvatel i s přilehlými obcemi. Na trhu působí od roku 2005 a za dobu svého fungování si díky profesionalitě a osobnímu přístupu vybudovala pevnou základnu stálých zákazníků. Ve Vítkově se nachází celkově 2 lékárny, z nichž ani jedna elektronický obchod neprovozuje. Další nejbližší lékárnou je lékárna umístěna v Budišově nad Budišovkou, který je od Vítkova vzdálen přibližně 10 km. Tato lékárna rovněž žádnou formu elektronického obchodu neprovozuje.

Lékárna sídlí v pronajaté budově, k dispozici má relativně velké skladovací prostory, které jsou nyní využívány pouze jako sklad nepotřebného materiálu, ovšem pro účel skladování zboží by byla potřebná jejich úprava. Pobočka České pošty je umístěna přibližně 400 metrů od budovy a svozové vozy dvou největších českých přepravních firem zde zajíždějí každý všední den. Současný stav lékárny je zdokumentován na fotografiích v příloze č. 1, 2 a 3.

## 2.2 Analýza SWOT

SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je důležitým prvkem při tvorbě jakéhokoli dlouhodobého plánu. Díky SWOT analýze je následně možné zhodnotit fungování daného podniku, nalézt škodlivé prvky či prvky které mohou být nápomocné při plánování růstu. (11)

Tabulka č. 1: SWOT analýza

<i>Strengths (Silné stránky)</i>	<i>Weaknesses (Slabé stránky)</i>
Silná pozice na lokálním trhu	Působnost pouze na lokálním trhu
Velká základna zákazníků	Starší pronajatá budova
Vysoce kvalifikovaný personál	Špatný marketing
Široký sortiment	
<i>Opportunities (Příležitosti)</i>	<i>Threats (Hrozby)</i>
Zavedení e-shopu	Snižování úhrad ze strany pojišťoven
Vlastní rozvoz v okolí	Změny regulačních poplatků
Reklamní kampaň	Změny sazeb DPH
Pořízení vlastních modernějších prostor	Nestabilní podnikatelské prostředí
Rozšíření působnosti	Konkurence velkých řetězců

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.2.1 Silné stránky

Tou největší silnou stránkou je silná pozice na lokálním trhu. Lékárna je mezi místními velmi dobře známá a pozitivně vnímána. Na trhu působí již 9 let a to s naprostým minimem personálních změn. S tím souvisí i další silná stránka, a to velká základna stálých zákazníků. Místní si zvykli do lékárny chodit a díky osobnímu přístupu jsou zde velmi spokojeni, většinu zákazníků, kteří do lékárny docházejí pravidelně, personál zná, a proto je kvalita péče, která je jim poskytována, na té nejvyšší možné úrovni. Jelikož je lékárna také zdravotnickým zařízením, je vydávání určitého sortimentu ze zákona vázáno na kvalifikovaný personál s patřičným vzděláním. Personál, který je zodpovědný za

vydávání léků, je pravidelně proškolen, informován o nejnovějších trendech v oblasti farmacie, a díky desítkám let zkušeností tedy může zajistit přístup a poradenství na nejvyšší profesionální úrovni. Mezi další silné stránky pak patří široký sortiment, přímo v lékárně je většinou k dispozici vše, na co si zákazník vzpomene. Pokud se stane, že některý produkt není dostupný, provede se objednávka. Zboží je od dodavatelů dopravováno dvakrát denně, což znamená, že když se zboží objedná během dopoledne, odpoledne je možné si jej vyzvednout. Při objednávce odpoledne je zboží připraveno druhý den ráno.

### **2.2.2 Slabé stránky**

Mezi nejslabší článek firmy patří působnost pouze na lokálním trhu. Firma staví svou strategii na znalosti tohoto lokálního trhu a znalosti jeho zákazníků. Zákazníci jsou zde věrní a loajální, protože jsou spokojeni s přístupem a mají s touto lékárnou dobré zkušenosti. Expanze do okolních menších měst je nereálná, protože zde již lékárny fungují a to na stejném principu, takže získat zde zákazníky by bylo velmi obtížné. Do velkých měst je rozšíření ještě více nereálné, protože je zde již velmi silná konkurence a relativně velkou část trhu zabírají nadnárodní lékárenské řetězce, které využívají anonymitu větších měst, kde se pohybuje velké množství lidí, kterým tolik nezáleží na tom, zda mají „svého lékárníka“ nebo ne. Další slabou stránkou je budova, v níž se lékárna nachází. Budova je pronajímána, tudíž investice do její celkové modernizace není možná. Interiér je moderně vybaven, splňuje vysoké hygienické nároky. Poslední slabinou firmy je marketing. Firma o sobě téměř vůbec nedává vědět a kromě sponzoringu různých akcí zde marketing téměř není. Hlavním důvodem je především zaměření na lokální trh, kdy velké marketingové akce nepřinesou takový užitek.

### **2.2.3 Příležitosti**

Realizace elektronického obchodu, o které pojednává tato práce, je v současné době největší příležitostí. Vzhledem k již zmiňovaným silným a slabým stránkám, by aplikování tohoto záměru řešilo jak slabou stránku firmy ohledně zaměření na lokální trh, tak by efektivně využilo téměř všech silných stránek. E-shop by takto byl schopen obsloužit mnohem širší okruh zákazníků a zároveň jej lze koncipovat tak, aby měl silné

vlastnosti, kterými disponuje firma. Realizace e-shopu také souvisí s dalšími příležitostmi a to s reklamou a rozšířením působnosti. Další možnou příležitostí je nová služba, která je nyní zvažována vedením firmy, a to vlastní rozvoz prostředků zdravotnické techniky – především inkontinenčních pomůcek přímo k zákazníkům v blízkém okolí. Zákazníkům, nebo jejich příbuzným, by se tak ušetřila cesta do lékárny. Další příležitostí ke zlepšení je nákup vlastních prostor, to ovšem z ekonomického hlediska v současné situaci není reálné.

#### **2.2.4 Hrozby**

Celý zdravotnický sektor je ze strany státu regulován prakticky ve všech oblastech a o lékárenství to platí dvojnásob. Regulaci podléhá velikost a stavební členění provozních prostor, jejich věcné a technické vybavení, personální vybavení a v případě lékárenství i cenotvorba a taxa laborum - cena za individuální přípravu léčivých přípravků. Většinu výnosů lékárna generuje z obchodní přírážky, podobně jako ostatní maloobchodní podnikatelské subjekty, s tím rozdílem, že nejvýznamnějším obchodním partnerem je pro lékárny systém veřejného zdravotního pojištění a právě tato část sortimentu podléhá cenové regulaci. Tato regulace je v případě léčiv dvouúrovňová - na vstupní ceně, tzv. cena původce, na kterou je pak aplikována osmi-pásmová degresivní marže, v případě PZT (prostředků zdravotnické techniky) se jedná o věcně usměrňované ceny. Dalším regulačním mechanismem je systém úhrad ze strany veřejného zdravotního pojištění. Tyto úhrady nikdy nepřesáhnou regulované ceny, ale zpravidla jsou nižší, tímto mechanismem pak vzniká doplatek pro pacienta. Doplatek samotný a eventuálně jeho výše pak vytváří tlak na výrobce (dovozce) na úrovni vstupní ceny - ceny původce. Státní autoritou pro stanovování jak cen původce, tak úhrad, je Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL). (7)

Problém nastává v momentě změn těchto parametrů, kdy lékárna naskladní určité zboží do zásoby, nakoupí zboží za aktuální cenu, ale než stihne zboží vyprodat, vyjde nový číselník, který sníží ceny, úhrady zdravotních pojišťoven, nebo obojí třeba i o mnoho desítek procent. Číselníky SÚKL publikuje jedenkrát měsíčně, jejich doplňky a opravy pak i několikrát do měsíce a to s retroaktivní platností. O obsahu číselníků jsou lékárny informovány zpravidla kolem 20. dne měsíce, takže prostor pro doprodej je minimální. V

reakci na tyto cenové tlaky výrobci samotní většinou snižují ceny svých produktů tak, aby byla zachována cenová úroveň pro pacienty, takže ačkoliv platí tříměsíční lhůta pro doprodej za původní ceny, nikoliv úhrady, v praxi to znamená, že od data kdy začne platit nový číselník, se část sortimentu stává za původní ceny neprodejnou, lékárna je nucena toto zboží přecenit a prodat často hluboko pod nákupní cenu, což pak vede ke vzniku přímých ztrát. (7)

Podstatnější je ale fakt, že tlak státu na ceny běžných léčiv je soustavný a dlouhodobý proces, což vede ke snižování tržeb a tím i ke snižování výnosů lékáren, navzdory jejich konstantnímu, či mírně se zvyšujícímu výkonu. (7)

Z tohoto důvodu je prakticky nemožné v takovémto podniku předpovědět vývoj tržeb, zisku, nebo jakkoli dlouhodobě plánovat. Obdobná situace nastává v momentě, kdy je zrušen nebo změněn regulační poplatek, či sazby DPH. Veškeré tyto změny se negativně promítají do hospodaření firmy a jakákoli vymahatelnost vynaložených nákladů je prakticky nemožná. Pro některé menší lékárny je situace až likvidační. Mezi další hrozby patří konkurence velkých řetězců, kterých na českém území pomalu přibývá, a rozšiřují svou působnost stále více. (7)

## **2.3 Analýza SLEPT**

Tato analýza slouží především ke zkoumání externích vlivů, neboli vlivů makro okolí, které dopadají na firmu. Je rozdělena na faktory společenské, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

### **2.3.1 Společenské faktory**

Jak již bylo zmíněno, lékárna se nachází ve městě Vítkov v Moravskoslezském kraji. Toto město má s okolními obcemi přibližně 6000 obyvatel. Rozdělení podle pohlaví je zhruba 49% muži a 51% ženy s průměrným věkem přibližně 42 let. (8) Na tento lokální trh se v současné době lékárna specializuje.

Na internet je připojeno přibližně 71% české populace ve věku 10 let a více. Aktuální velikost internetové populace je přibližně 7 miliónů uživatelů po celé české republice,

kteří shlédnou každý měsíc průměrně 17 miliard stránek a každý z nich zde stráví v průměru více než 49 hodin měsíčně. V posledních dvou měřených letech roste počet uživatelů internetu přibližně o 4% za rok. U lidí ve věku mezi 10 – 24 lety je na internet pravidelně připojeno 92% z nich, nárůst se příliš neočekává, velmi vysoký počet uživatelů je také u skupin lidí ve věku 25 – 44 let a to zhruba 91%. U lidí ve věku 45 – 54 let je internet přítomen u 79% z nich a u uživatelů ve věku 55 let a více je zastoupen u 37% z nich. U poslední věkové kategorie se očekává postupný nárůst, spojený jednak s tím jak budou uživatelé stárnout a jednak s ochotou této věkové skupiny učit se novým věcem. (10)

V porovnání s lokálním trhem, je trh internetových uživatelů potenciálně více než 1000 krát větší, tudíž představuje zajímavou formu jak zaujmout mnohem širší spektrum zákazníků. Z výše uvedeného je patrné, že prodej sortimentu přes internet je vzhledem k zastoupení internetu u české populace velmi výhodný a z tohoto hlediska jej lze jedinečně doporučit.

### **2.3.2 Legislativní faktory**

Lékárna jakožto nestátní zdravotnické zařízení, je více než jiné běžné podnikatelské subjekty regulována a legislativně omezována prakticky ve všech směrech. Jelikož je H.K. Lékárna s.r.o. právnickou osobou – obchodní společností s ručením omezeným, řídí se také dalšími zákony typickými pro tuto formu podnikání. Mezi nejdůležitější zákony a ustanovení, kterými se lékárna musí řídit, patří především:

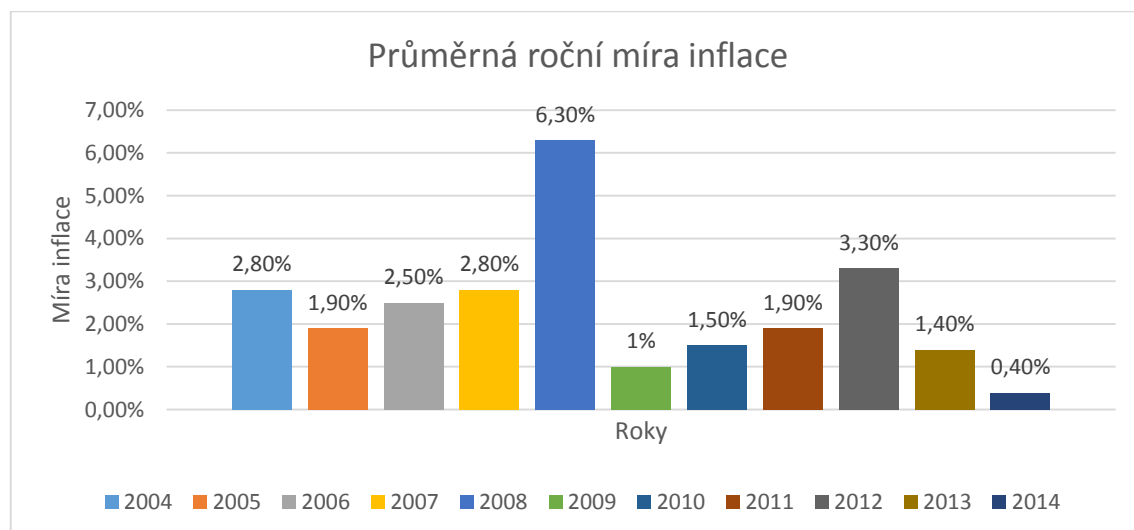
- Zákon o léčivech
- Zákon o návykových látkách
- Zákon o cenách
- Zákon o regulaci reklamy
- Cenová rozhodnutí ministerstva zdravotnictví
- Vyhláška o správné lékařské praxi
- Vyhláška o evidenci návykových látek a přípravků

- Vyhláška o věcném a technickém vybavení
- Zákon o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen
- Zákon o veřejném zdravotním pojištění
- Zákon o zdravotnických prostředcích
- Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon o daních z příjmů
- Živnostenský zákon
- Obchodní zákoník
- Zákoník práce (7)

### 2.3.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které obecně na podniky působí, patří zcela určitě míra inflace. S tím jak se inflace vyvíjí, se pohybují i ceny nabízeného sortimentu a poskytovaných služeb, což se samozřejmě promítá i v hospodaření firmy. Průměrnou roční míru inflace je možno porovnat na grafu níže.

*Graf č. 1: Průměrná roční míra inflace v letech 2004 - 2014*



*(Zdroj: Vlastní zpracování dle 4)*

Mezi další ekonomické faktory, které na firmu působí, patří úroková míra, výše daňových sazeb, výše HDP a měnová stabilita.

### **2.3.4 Politické faktory**

Politické faktory, které na firmu působí, spočívají především ve vydávání a rušení nových legislativ, kvůli kterým firmě vznikají zbytečné náklady a přímo ovlivňují výši výnosu. Politické prostředí v české republice je velmi různorodé, stále jsou zaváděny nové nařízení a požadavky, které jsou postupně opět rušeny, s příchody různých vlád. Je zbytečně přidávána administrativní zátěž firmám, které ji musejí zaplatit, rovněž se zvyšuje nepřehlednost a chybovost celého systému.

### **2.3.5 Technologické faktory**

Mezi technologické faktory, které na lékárnu působí, patří bezesporu výzkum nových léčivých přípravků a potravinových doplňků, jelikož se lékárna zabývá prodejem tohoto sortimentu. Nové vynálezy a objevy jsou v tomto oboru klíčové. Mezi další lze zmínit celkový technologický pokrok – moderní výpočetní technika a komunikační kanály, které usnadňují práci při samotné lékařské praxi, a zvyšují informovanost pacientů díky snadnému přístupu k informacím. V neposlední řadě lze také zmínit elektronický obchod, který pomůže novým způsobem lékárně proniknout na prakticky zcela nový trh.

## **2.4 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil je třetí nejdůležitější analytickou částí této práce. Jedná se o podrobnou analýzu konkurence ve všech směrech, které tento analytický model nabízí.

### **2.4.1 Nově vstupující konkurenti**

Jak již bylo naznačeno v analýze SWOT, největší hrozbu z hlediska konkurence představují velké lékařské řetězce. Podstatná část výnosů těchto velkých firem je



tvořena tzv. regálným, zápisným a bonusy, které vybírají od svých dodavatelů a výrobců. Příchod nové lékárny do obce Vítkov není příliš pravděpodobný, protože zde již dvě lékárny fungují a poptávka je nasycena. (7)

U elektronických obchodů je situace poněkud odlišná. Vstup na tento trh je sice podmíněn vlastní kamennou lékárnou, nicméně procento lékáren, které v ČR nemají svůj elektronický obchod, je obrovské a poptávka po prodejních službách poskytovaných přes internet roste.

#### **2.4.2 Konkurenční prostředí**

Do běžného konkurenčního prostředí lze jistě zařadit Lékárnu na náměstí, která je největším konkurentem přímo v obci Vítkov. Nachází se na strategicky výhodnější pozici, od Lékárny PANAX je vzdálena přibližně 400 metrů. Je umístěna přímo na náměstí vedle městského úřadu, kde denně projde obrovský počet lidí, navíc je snadno dohledatelná i pro lidi z jiných koutů ČR. Tito zákazníci ovšem netvoří velké procento celkových zákazníků. Tato lékárna neprovozuje žádnou formu zásilkového výdeje, ani se na webu nijak výrazně neprezentuje, proto je příležitostí pro lékárnu PANAX právě elektronický obchod - a to v co nejbližší době.

U elektronického obchodu je konkurence podstatně větší. Dá se říci, že konkurenty by byla většina internetových obchodů, které se zaměřují na prodej sortimentu plánovaného lékárnou. Mezi největší by patřily elektronické obchody provozované lékárenskými řetězci, především Dr. Max, dále pak elektronické obchody Lékárna.cz a Pilulka.cz. Následuje spousta menších elektronických obchodů, z nichž některé jsou v dosti bídném stavu a prakticky konkurovat nemůžou.

#### **2.4.3 Substituty**

Jelikož je lékárna zdravotnickým zařízením, prodává léčivé přípravky, které jsou vázány pouze na prodej v lékárnách. Největší část tržeb proto pochází z prodeje léčiv, které nelze žádným způsobem prodávat v jiném zařízení. Součástí sortimentu lékárny je samozřejmě i jiný druh zboží, jako jsou zdravotnické pomůcky, hygienické přípravky, drogerie, potravinové doplňky a podobně. U tohoto typu zboží je situace odlišná, nicméně

i zde jsou výrobci, kteří své zboží dodávají jen do lékáren, například několik dermatologických firem. Ještě pár let zpátky se v lékárnách hojně prodávaly například sprchové gely, ale s masivním rozšířením obchodních řetězců, které jsou schopny toto zboží prodávat levněji, z lékáren vymizelo. Mnohý sortiment, například dětskou výživu, se snaží prodávat i velké obchodní řetězce, nicméně cena je zde srovnatelná, nebo i vyšší než v lékárenském zařízení. Z tohoto důvodu lze usoudit, že služby a sortiment prodávaný lékárnou se dají nahradit jen velmi těžko, většinou vůbec.

U elektronických obchodů je situace trochu odlišná. Jak bylo zmíněno, tyto obchody se smí zabývat pouze prodejem volně prodejných léčiv, zdravotnických pomůcek a potravinových doplňků, případně jiným volně prodejným sortimentem. Zde tyto služby částečně nahradit lze, ale pouze na úrovni některých zdravotnických pomůcek a potravinových doplňků, a to většinou za ceny vyšší.

#### **2.4.4 Dodavatelé**

Firma spolupracuje s desítkami dodavatelů, z nichž hlavními jsou tři, kteří mají ze zákona povinné distribuční povolení, a od nichž musí lékárna z legislativních důvodů povinně nakupovat sortiment registrovaný Státním ústavem pro kontrolu léčiv. Ostatní dodavatelé disponují úzkým a specifickým sortimentem potravinových doplňků, kosmetiky a zdravotnických pomůcek, od kterých lékárna nakupuje v případě speciálních požadavků, ale nepravidelně. Tito tři hlavní dodavatelé si navzájem konkurují obchodními podmínkami, splatností a rozsahem sortimentu a služeb. (7)

V České republice působí ještě jeden velkodistributor, který byl ovšem odkoupen lékárenským řetězcem, tudíž není v zájmu lékárny u něj nakupovat jakýkoli sortiment. (7)

#### **2.4.5 Odběratelé**

Hlavními odběrateli jsou jednotlivé zdravotní pojišťovny, které hradí léčiva a pomůcky zdravotnické techniky podle platných číselníků. Pouze u části sortimentu si individuálně sjednávají tzv. dohodnuté nejvyšší ceny (DNC), které však nejsou právně vymahatelné. Mezi další odběratele pak patří pacienti všech věkových skupin, kteří se

nacházejí ve stavu nemocných, nebo pacienti s chronickými potížemi, kteří pocházejí spíše z vyšších věkových vrstev. (7)

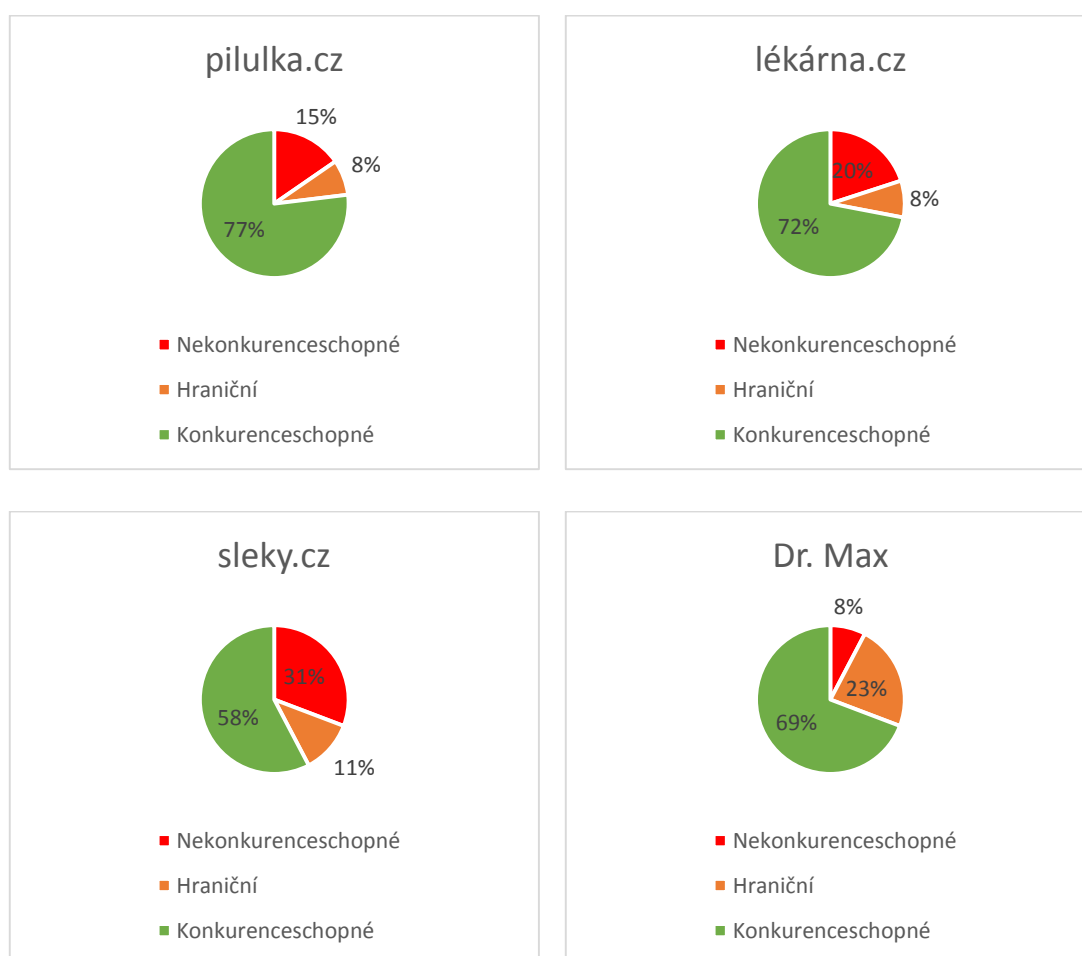
## **2.5 Analýza cen**

Mezi hlavní požadavky pro realizaci projektu bylo ze strany lékárny určeno, že je nutné zanalyzovat ceny konkurenčních elektronických obchodů. K této analýze si lékárna vybrala svůj vlastní postup, a to rozdělit sortiment do pěti základních skupin, z nichž bude vybráno vždy 25 stěžejních výrobků, u nichž bude zmapována cena u největších internetových prodejců. Tato cena bude porovnána s nákupní a prodejní pultovou cenou a bude určena marže, kterou by lékárna utržila, kdyby své zboží prodávala za ceny své konkurence. Záporná marže bude brána jako nekonkurenceschopná, marže do pěti procent jako hraniční a marže nad pět procent jako konkurenceschopná. Souhrny analýzy jsou graficky interpretovány v následujících kapitolách.

### 2.5.1 Léky a vitamínové doplňky

Tato skupina sortimentu byla porovnávána s prodejci provozujícími portály pilulka.cz, lékárna.cz, sleky.cz a s elektronickým obchodem řetězce Dr. Max. Je třeba brát v potaz, že díky odlišnému profilu prodeje zboží na internetu, je poptávka značně odlišná od pultového prodeje, proto mnoho zboží, které se nevyplatí nakupovat k pultovému prodeji ve velkém a využít tak množstevních slev a různých prodejních akcí, se pro elektronický obchod vyplatí. Zde poté vzniká prostor ke snížení ceny, jelikož je nákupní cena při velkém množství podstatně nižší.

*Graf č. 2: Analýza cen léků a vitamínových doplňků*



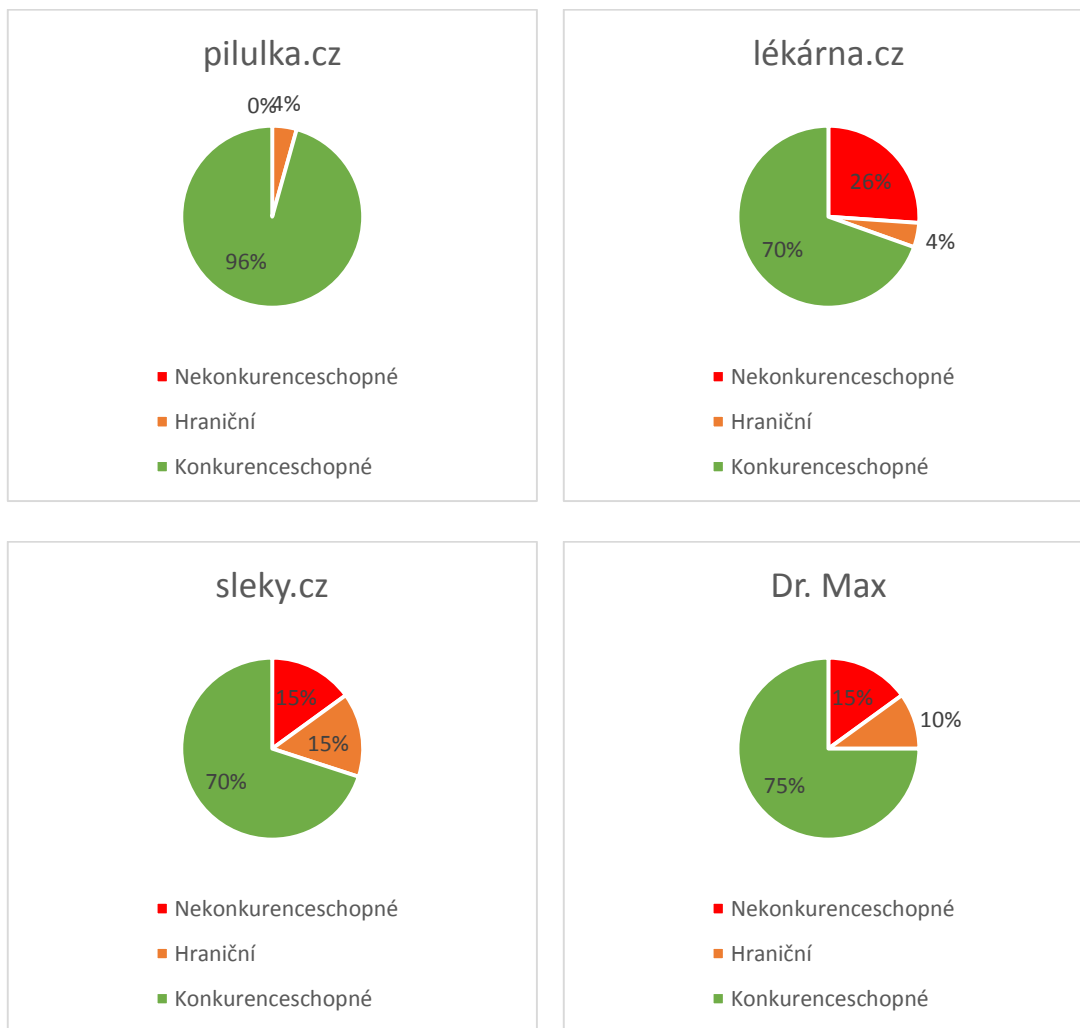
*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

I přes současné nevyužití množstevních slev a prodejních akcí lze z výsledků vyčíst, že průměrně u 69% sortimentu lze cenám konkurovat. Lze předpokládat, že po zavedení elektronického výdeje a větším odběru daného druhu sortimentu se toto číslo zvýší.

### 2.5.2 Péče o zuby

I tato skupina byla porovnávána se stejnými prodejci jako skupina předchozí, a to s portály pilulka.cz, lékárna.cz, sleky.cz a s elektronickým obchodem řetězce Dr. Max. Rovněž zde platí stejná pravidla jako u skupiny předchozí.

Graf č. 3: Analýza cen produktů péče o zuby



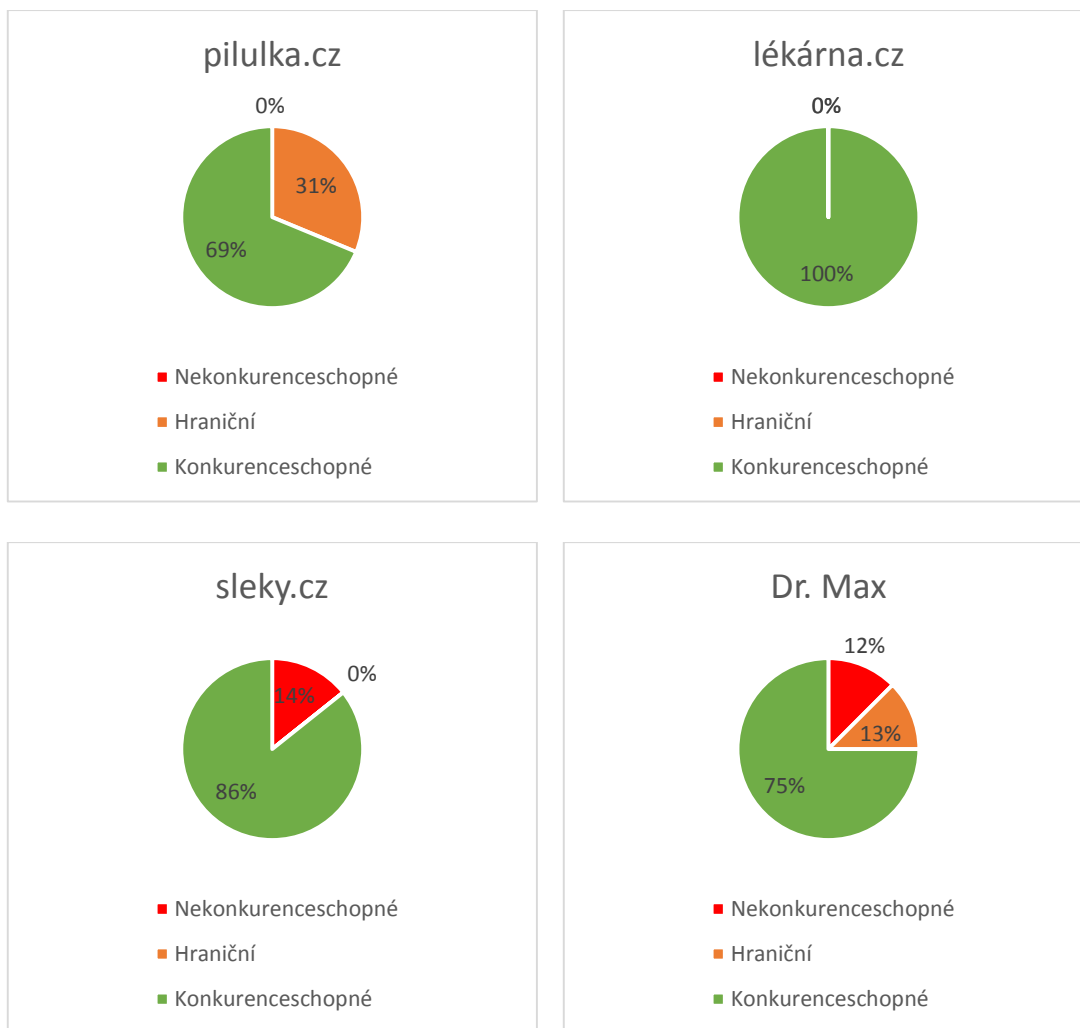
(Zdroj: Vlastní zpracování)

U této skupiny již není tolik patrný cenový rozdíl, který je způsoben především většími prodejci tohoto sortimentu při pultovém prodeji. I zde lze předpokládat, že s vyšším odběrem by průměrné procento konkurenceschopných cen ze současných 78% mohlo dále růst.

### 2.5.3 Oční optika

Sortiment oční optiky byl opět cenově porovnáván se servery pilulka.cz, lekarna.cz, sleky.cz a Dr. Max. Jelikož je tento sortiment relativně specializovaný, existují internetoví prodejci, kteří se zaměřují přímo na něj. Tito prodejci ovšem nejsou bráni jako přímá konkurence, z tohoto důvodu jsou z analýzy vynecháni a porovnání je opět s lékárnami s elektronickým výdejem.

*Graf č. 4: Analýza cen produktů oční optiky*



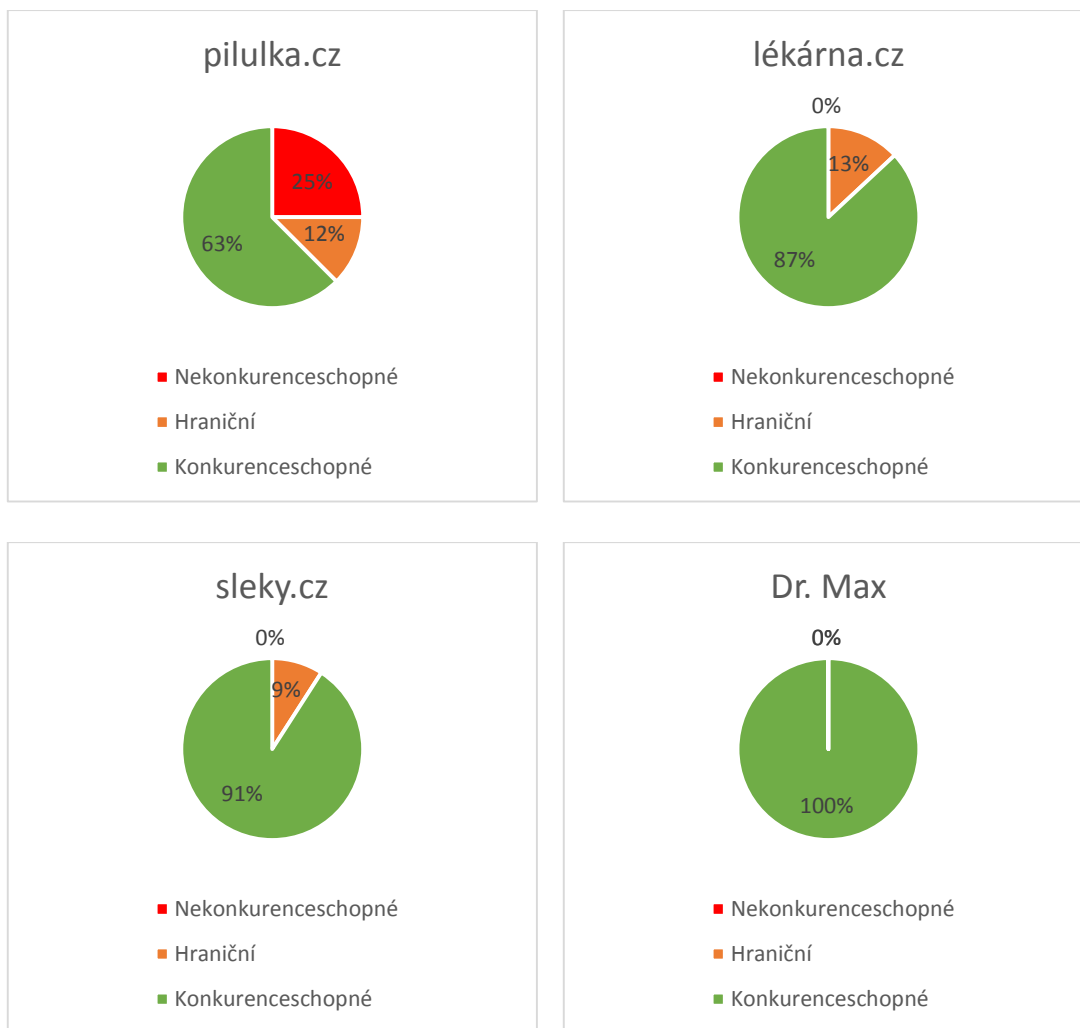
*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Z analýzy vyplývá, že u tohoto typu sortimentu lze cenově konkurovat průměrně v 83% zkoumaných případů.

## 2.5.4 Měřicí přístroje

Tato skupina sortimentu je rovněž velmi specifická, z důvodu, že se jedná převážně o spotřební zboží, které nepodléhá žádné regulaci, zde mezi největší hráče na trhu patří elektronické obchody se spotřebním zbožím a elektronikou. Tyto obchody nakupují přístroje v obrovském množství a cenově jim konkurovat je prakticky nemožné. Porovnání s elektronickými lékárnami je patrné z grafického vyobrazení níže.

*Graf č. 5: Analýza cen měřicích přístrojů*



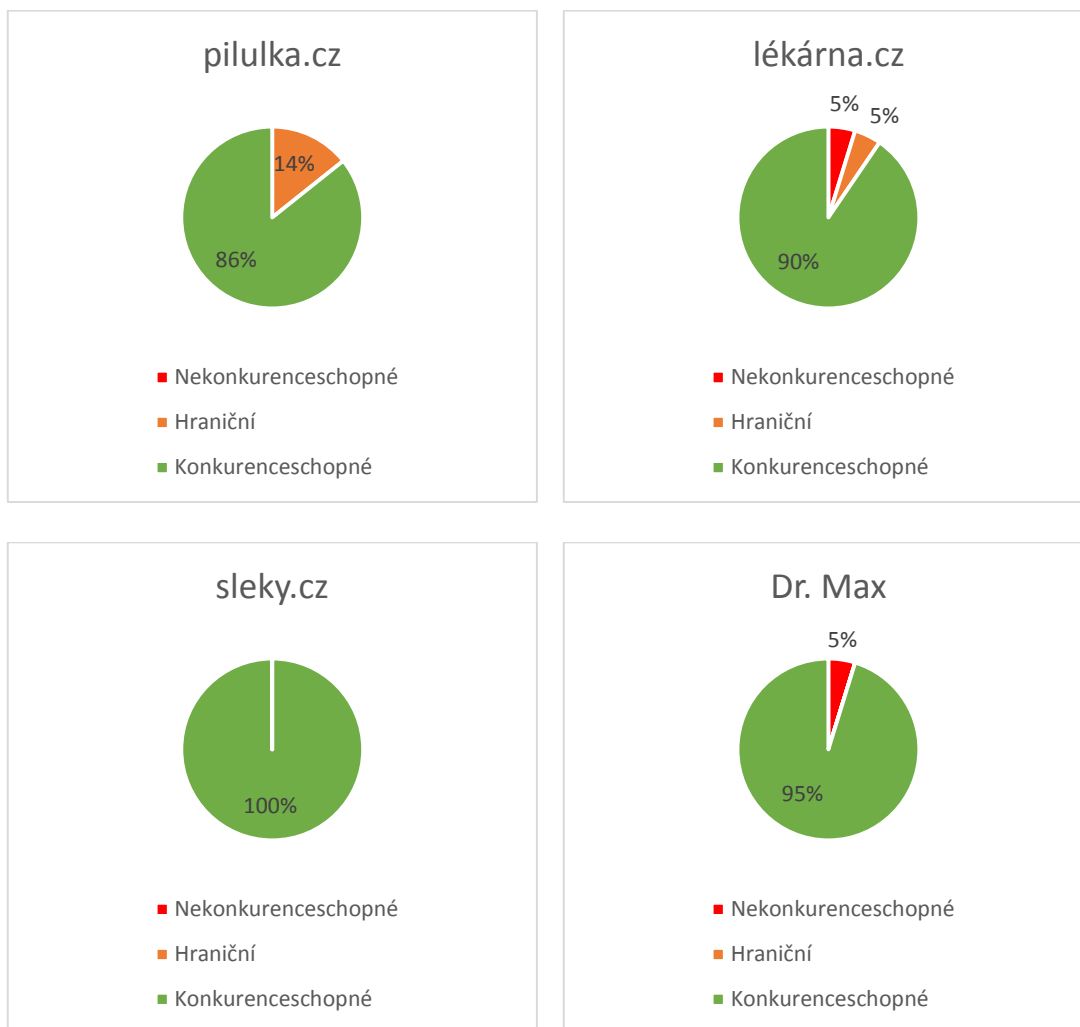
*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Z analýzy vyplývá, že v tomto případě lze cenově konkurovat průměrně v 85% případů, nelze ovšem předpokládat, že tento sortiment zboží by tvořil za současných podmínek podstatnou část tržeb z elektronického výdeje.

### 2.5.5 Zdravotní potřeby

Rovněž u zdravotních potřeb proběhlo srovnání cen s vybranými elektronickými lékárnami, souhrny jsou graficky znázorněny níže.

*Graf č. 6: Analýza cen zdravotních potřeb*



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

V tomto případě je lékárna schopna konkurovat v 93% zkoumaných případech.



### **2.5.6 Celkové zhodnocení**

Z celkové analýzy vyplynulo, že podnik je průměrně schopen cenově konkurovat přibližně v 82% zkoumaných příkladů. Tento podíl může být nadále ještě zvýšen množstevními akcemi, dohodami s dodavateli a podobně, kdy poskytovaná nákupní cena bude nižší a tudíž si podnik při zachování současných marží bude moci dovolit snížit prodejní cenu.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části bude podrobně popsáno vše, co se týká samotné realizace elektronického výdeje, budou zde popsány legislativní faktory ovlivňující celou činnost, požadavky firmy na daný e-shop, bude zde rozebrána problematika výdeje léčiv touto formou a zmíněna rizika která mohou nastat. Bude stanovena finanční náročnost celého projektu a rozebrány možnosti jak realizace, tak financování.

Celý provoz elektronického výdeje formou e-shopu má mnoho úskalí. Je třeba pamatovat na to, že je to činnost, která může svým rozsahem postupem času zcela překrýt běžnou činnost lékárny. Lze předpokládat, že v prvních týdnech až měsících nebude odbyt zboží přes tento distribuční kanál nějak zásadní - to je způsobeno především tím, že tento nový distribuční kanál ještě není v povědomí zákazníků, není naindexován internetovými vyhledávači, databáze zboží není zavedena v porovnávacích cen a celý systém ještě nemusí být plně odladěn a funkční - proto je pro případné zákazníky velmi nesnadné tento e-shop na internetu vůbec najít, natož tak na něm pravidelně nakupovat. Jelikož je velmi obtížné odhadovat aktuální kupní sílu daného druhu zboží na internetu, je vhodné počítat jak s variantou realistickou, tak s variantou pesimistickou a optimistickou. Při návrhu této činnosti je nutné brát v potaz všechny aspekty, které spadají pod činnost provozu elektronického výdeje, v praxi se bude jednat především o zabezpečení činnosti ze strany personální, logistické, softwarové, finanční a případně marketingové. Všechny tyto činnosti budou podrobně rozebrány níže.

Hlavním rozhodovacím kritériem pro to, zda realizovat tuto formu prodeje byla analýza cen konkurenčních subjektů. Z té vyplynulo, že cenově lze těmto subjektům konkurovat a tudíž je možné tuto formu prodeje zavést.

#### **3.1 Zařízení lékárenské péče**

Zařízení lékárenské péče, nebo též lékárna, je nestátní zdravotnické zařízení, které může provozovat buď fyzická, nebo právnická osoba, která má oprávnění dle zákona č. 160/1992 sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. Oprávnění k provozování nestátního zdravotnického zařízení vzniká rozhodnutím o

registraci krajského úřadu příslušného podle místa provozování nestátního zdravotnického zařízení. (1)

### 3.1.1 Obecné podmínky registrace

Mezi obecné podmínky registrace patří:

1. Pokud je provozovatelem fyzická osoba, musí být plně způsobilá k právním úkonům, bezúhonná a mít odbornou způsobilost a zdravotní způsobilost odpovídající druhu a rozsahu zdravotní péče poskytované tímto zařízením.
2. Pokud je provozovatelem právnická nebo fyzická osoba, která nemá odbornou způsobilost odpovídající druhu a rozsahu zdravotní péče poskytované tímto zařízením, je povinna ustanovit odborného zástupce, který musí splňovat podmínky v bodě 1. Odborný zástupce musí být v pracovním poměru nebo v obdobném pracovněprávním vztahu k provozovateli tohoto zařízení, pokud není společníkem obchodní společnosti, která je provozovatelem, a odpovídá za odborné vedení tohoto zařízení.
3. Za bezúhonného se pro účely tohoto zákona považuje ten, kdo nebyl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, ani nebyl pravomocně odsouzen pro trestný čin spáchaný z nedbalosti v souvislosti s poskytováním zdravotní péče. (1)

Aby mohla být v nestátním zdravotnickém zařízení poskytována zdravotní péče, je nutné splnit ještě další podmínky. Nestátní zařízení musí být pro druh a rozsah jím poskytované zdravotní péče personálně, věcně a technicky vybaveno a musí splňovat požadavky kladené na jeho provoz. To u zařízení lékárenské péče znamená především:

- „zajištění technických a věcných požadavků na vybavení (velikost jednotlivých prostor, nutné přístroje pro běžný chod lékárny atd.),
- splnění hygienických požadavků na provoz zdravotnického zařízení,
- zajištění kvalifikovaného personálu (farmaceut, farmaceutický asistent a sanitář pro zařízení lékárenské péče).“ (2)

Na odbornost poskytované péče u nestátních zdravotnických zařízení dbají příslušné komory. U zařízení lékárenské péče se jedná o českou lékárnickou komoru. (1)

## **3.2 Zásilkový výdej léčivých přípravků**

Při provozování zásilkového výdeje v zařízení lékárenské péče je nutno respektovat speciální podmínky pro výdej léčivých přípravků na základě objednávek zásilkovým způsobem. Podmínky zásilkového výdeje jsou stanoveny zákonem č. 378/2007 Sb., zákona o léčivech, ustanovením jeho prováděcího předpisu vyhlášky č. 84/2008 Sb., vyhláškou o správné lékárenské praxi, ustanovením zákona č. 167/1998 Sb., zákonem o návykových látkách a ustanovením zákona č. 40/1995 Sb., zákona o regulaci reklamy. (3)

### **3.2.1 Hlavní ustanovení zásilkového výdeje**

- Zásilkovým výdejem nelze vydávat léčivé přípravky, jejichž výdej je vázán na lékařský předpis, léčivé přípravky, obsahující návykové látky a léčiva, která mohou být vydávána bez receptu s omezením.
- V případě, že provozovatel lékárny uvádí ve své webové prezentaci určené široké veřejnosti kompletní sortiment lékárny, včetně léčivých přípravků, jejichž výdej je vázán na lékařský předpis, může tak činit pouze ve formě samostatného ceníku bez jakýchkoliv dalších doprovodných informací. Léčivé přípravky vydávané na recept nesmí být uváděny v rámci nabídky zásilkového výdeje ani jiných doplňkových služeb lékárny se zásilkovým způsobem souvisejících. Nabídku léčivých přípravků s možností jejich objednání nebo rezervace předem a podmíněnou osobním odběrem v lékárně a předložením lékařského předpisu nelze považovat za zásilkový výdej, jelikož nesplňuje obecné zásady zásilkového výdeje uvedené v § 84 odst. 1 zákona o léčivech.
- Výdej léčivých přípravků, včetně zásilkového výdeje, jsou v lékárnách oprávněni provádět pouze farmaceuti a dále farmaceutičtí asistenti, jde-li o léčivé přípravky, jejichž výdej není vázán na lékařský předpis. Výdej léčivých přípravků jinými osobami nebo jiným způsobem než výše uvedeným zákon nepřipouští. Jedná se

například o nabídky služeb spočívající ve zprostředkování dodávek léčivých přípravků formou zřizování sběrných míst pro příjem objednávek léčivých přípravků (či dokonce receptů), donášková služba provozovaná v rámci podnikatelské činnosti či služba posílčka za úplatu apod..(3)

### **3.2.2 Povinnosti lékárny zajišťující zásilkový výdej**

- Lékárna zajišťující zásilkový výdej musí mít zřízenou informační službu, poskytovanou farmaceutem nebo farmaceutickým asistentem po vymezenou provozní dobu.
- Internetové stránky lékárny zajišťující zásilkový výdej musí obsahovat kontaktní údaje Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) a hypertextový odkaz na internetové stránky SÚKL.
- Na rozdíl od jiných obchodních subjektů je lékárna zajišťující zásilkový výdej povinna zajistit možnost vrácení reklamovaných léčivých přípravků způsobem, který nezpůsobí objednateli žádné náklady. Lékárna tedy nesmí podmiňovat vyřízení reklamace zasláním přípravku, bez náhrady nákladů s tím spojených.
- Lékárna zajišťující zásilkový výdej je povinna zajistit balení a dopravu zásilek obsahujících léčivé přípravky způsobem, který zajistí zachování jakosti léčivých přípravků. Podmínky při dopravě zásilek tedy musí být v souladu s podmínkami uvedenými v souhrnu údajů o přípravku. Lékárna je plně odpovědná za jakost léčivých přípravků, a to i v případě, že si zajistí smluvně přepravu léčivých přípravků u jiné osoby.
- Lékárna je dále povinna zajistit, aby zásilka léčivých přípravků byla odeslána objednateli nejdéle ve lhůtě 48 hodin od přijetí objednávky tak, aby bylo zajištěno její dodání objednateli maximálně do 3 dnů od přijetí objednávky. V případě, že nelze zásilku v této lhůtě dodat, je lékárna povinna objednateli tuto skutečnost ve stejné lhůtě oznámit.

- Lékárna zajišťující zásilkový výdej je povinná oznámit SÚKL zahájení, přerušení a ukončení zásilkového výdeje nejpozději do 15 dnů ode dne, kdy tato skutečnost nastala.(3)

### 3.2.3 Shrnutí

Jak je patrné z výše uvedených informací, z hlediska legislativního lze elektronický výdej v zařízení lékárenské péče zavést, ovšem pouze na určitý sortiment, který není vymezen v bodě 3.2.1. Dále je nutné se oproti jiným subjektům řídit speciálními ustanoveními, které mnohdy mohou lékárenský e-shop znevýhodňovat oproti jiné podnikatelské činnosti pomoci elektronického obchodu. Při samotné realizaci a i následném provozu bude nutné respektovat veškeré legislativní faktory, které ovlivňují tento způsob distribuce.

## 3.3 Základní požadavky na e-shop

Po konzultacích s vedením firmy bylo rozhodnuto, že e-shop musí splňovat následující požadavky. Musí být přehledný a přívětivý pro zákazníka – lidé se nechtějí proklikávat spoustou formulářů a okének, chtějí, aby byl nákup stejně pohodlný jako přímo v lékárně, jen z pohodlí domova. Vše tedy musí být intuitivní a přesně na tom místě, na kterém to zákazník bude hledat. S tím souvisí také grafické zpracování celého webu – je třeba se vyhnout všemu, co zákazník nepotřebuje. Musí být k dispozici možnost registrace pro zákazníka, který pak v klientské zóně bude moci vidět historii svých nákupů, stáhnout si jednotlivé faktury a případně měnit své registrační údaje. Nákup bez registrace je nutné umožnit taktéž. Samozřejmostí jsou také platby všemi nejužívanějšími způsoby, jako je dobírka, převod peněžních prostředků na účet, PayPal či možnost platit platební kartou. Platba v hotovosti při převzetí zboží na pobočce je rovněž samozřejmostí. Celý systém, který bude mít samotný e-shop na starosti, musí být co nejjednodušší na správu. Přehledný seznam objednávek, který umožní jejich rychlou expedici, propojený přímo se systémem vybrané kurýrní služby tak, aby jen stačilo potvrdit objednávku a zabalit zboží. Dalším požadavkem byla automatická fakturace a automatické zasílání faktur a to jak zákazníkovi, tak na speciální e-mailovou adresu, zřízenou pro účtování této

činnosti uvnitř firmy. Veškeré přidávání položek by mělo být opět maximálně usnadněno, nejlépe formou propojení databází s již užívaným software lékárny.

Shrnu-li tyto požadavky, základním principem je pro uživatele chytrý a jednoduchý způsob výběru a objednání zboží, a pro lékárnu samotnou jakýsi „automatický pomocník“, který veškeré formální věci vyřídím sám, a personálu umožní věnovat se pacientovi.

### **3.4 Možnosti technické realizace**

V této kapitole jsou vybrány a popsány tři varianty, které po konzultaci s vedením společnosti připadají v úvahu. Liší se především způsobem, jakým je daný e-shop vlastněn, náročností na zprovoznění a financováním.

Každý e-shop, který má být nějakým způsobem funkčně provozován, musí být dimenzován na očekávaný provoz. Ve všech třech případech se jedná o provozování e-shopu na cizích serverech s vlastní doménou, kterou si zvolí vedení společnosti. E-shop se vždy bude skládat z veřejné části – toho co vidí zákazník a systému (administrace), což je jádro, které pracuje s veřejnou částí a personálem lékárny.

#### **3.4.1 Koupě či pronájem hotového e-shopu**

Tento nejběžnější způsob realizace e-shopu v lékárenském prostředí je velmi jednoduchý. Prakticky to funguje tak, že firmy, které tyto systémy poskytují, mají naprogramovaný univerzální e-shop, který se pouze graficky upraví dle potřeb daného zákazníka a prodá se, nebo se pronajme. Tyto produkty jsou funkční a jednoduchý prodej jsou schopny obsloužit.

Problém nastává právě v jejich univerzálnosti – používá jej velké množství konkurenčních subjektů a ve výsledku jsou všechny stejné, nenabízí nic zajímavého, jsou nepřehledné, jejich automatizace je minimální a veškeré nadstandardní služby jsou za příplatek. Možnosti úprav takových produktů jsou minimální a šablonový styl, který využívají pro personalizaci je velmi omezený. V případě pronájmu takovýchto e-shopů

lékárna většinou nemá žádná vlastnická práva k danému dílu, v případě koupě pak záleží na smluvních podmínkách.

Jejich pozitivem je cena, která se pohybuje v řádech jednotek až desítek tisíc korun a většinou poskytovaná uživatelská podpora.

#### **3.4.2 Tvorba vlastního e-shopu**

Tento způsob realizace elektronického výdeje je poněkud nezvyklý, avšak není nemožný. Je jistě zajímavým východiskem pro velké společnosti, které mají svůj tým v oblasti IT a jsou schopny samy zajistit kvalifikovaný personál na tvorbu celého systému. V takovém případě lze vytvořit e-shop přesně na míru a dle požadavků dané firmy, je ovšem potřeba počítat s tím, že bude nutné vyhradit na daný projekt určitý počet lidí, kteří se jim budou zabývat a tito lidé nebudou moci dělat jejich běžnou práci, proto je na zvážení, jestli není finančně výhodnější nechat daný personál dále vykonávat jejich běžnou práci a tvorbu e-shopu svěřit někomu jinému.

Jak již bylo zmíněno, hlavní výhodou je web na míru, vše funguje přesně dle požadavků lékárny a cokoli je možné upravit, přidat, či odebrat, výhoda oproti konkurenci je proto v tomto případě zřejmá. Celý e-shop – jak jeho systém, tak jeho veřejná část, je v majetku dané společnosti a kromě nákladů na technické vybavení zde žádné dodatečné poplatky nejsou.

Problémem je, že firma H.K. Lékárna s.r.o. nedisponuje dostatečně kvalifikovaným personálem pro tuto činnost, proto jediným řešením by bylo si tyto lidi najímat externě, což je časově i finančně náročné.

#### **3.4.3 Realizace e-shopu třetí stranou**

Jakýmsi hybridním řešením mezi první a druhou variantou, je varianta třetí, a to zapojit do realizace nějakou třetí stranu, v tomto případě externí firmu. Lékárna spolu s externí firmou sepiší projekt, kde bude přesně uvedeno, co má jak fungovat a jaké jsou požadavky, a externí firma za úplatu odvede danou práci.



Výhodou zůstává, že projekt je individuální, což znamená, že je vše podle představ a přání lékárny, daný e-shop se tak může odlišit od konkurence a splnit očekávání jak lékárny, tak případných zákazníků. Technická podpora je u těchto variant samozřejmostí a tak s rostoucím objemem není problém e-shop přizpůsobovat dle potřeb zákazníků a systém dle potřeb lékárny. Lékárna se nestará o žádné technické záležitosti, jako je webhosting, správa serverů, bezpečnost, zálohy databází, placení domén a podobně, vše zůstává ošetřeno ze strany externí firmy, která je za to placena. Veřejná část e-shopu se většinou stává majetkem lékárny a daný systém zůstává ve vlastnictví externí firmy, která se o něj stará a pronajímá jej jako licenci k užívání.

Nevýhodou může být vyšší cena v řádech desítek až stovek tisíc korun a měsíční platby spojené se správou celého projektu, také vázanost lékárny na jedinou firmu, která vlastní systém celého e-shopu.

#### 3.4.4 Porovnání variant

*Tabulka č. 2: Porovnání variant elektronického obchodu*

	Koupě/pronájem hotového e-shopu	Tvorba vlastního e-shopu	Realizace třetí stranou
<i>Náročnost</i>	Jednoduchá	Obtížná	Střední
<i>Vlastnictví</i>	Ne	Ano	Hybridní
<i>Personifikace</i>	Malá	Neomezená	Neomezená
<i>Produkt „na míru“</i>	Částečně	Ano	Ano
<i>Technická podpora</i>	Částečně	Ne	Ano
<i>Automatizace</i>	Nízká	Vysoká	Vysoká
<b>Cena</b>	<b>5.000 – 50.000 Kč</b>	<b>Náklady</b>	<b>70.000 – 200.000 Kč</b>

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

#### 3.4.5 Výběr nejvhodnější varianty

Z výše uvedených informací lze vydedukovat, že vzhledem k požadavkům a zázemí společnosti H.K. Lékárna s.r.o., nebude nikterak zajímavá ani varianta první, ani

varianta druhá. Proto se dále budeme zabývat variantou třetí, a to realizací e-shopu externí firmou. Jelikož se jedná o webové řešení na míru, náklady spojené se samotnou realizací budou značně variabilní.

Pro účel realizace bylo osloveno několik společností, ovšem jednání s nimi bylo poměrně komplikované a vypadalo to, že tvorba celého systému dle přání klienta pro ně není příliš vhodným řešením, až na společnost H&H Solutions s.r.o., která se zabývá tvorbou individuálních webových řešení a se kterou již má lékárna dobré zkušenosti v oblasti poradenství, grafiky a správy informačních technologií. Tato společnost odsouhlasila případnou spolupráci na tomto projektu a zavázala se zhotovit předběžnou cenovou kalkulaci celého projektu.

### 3.5 Předběžná kalkulace nákladů

V kalkulaci jsou nastíněny stěžejní body projektu spolu s přibližnými cenami za realizaci jednotlivých bodů. S firmou H&H Solutions s.r.o. bylo dohodnuto, že spolupráce bude probíhat formou zhotovení a prodeje webu spolu s licenční smlouvou na administrační systém. Za tento systém bude měsíčně placen poplatek ve smluvené výši a společnost H&H Solutions s.r.o. zajistí veškerou technickou stránku věci. Společnost rovněž přislíbila, že poskytne součinnost při samotném provozu webu, případných marketingových kampaních a celkové propagaci - především na webovém prostředí. Předběžně je rovněž sjednáno, že během prvních 12 měsíců provozu elektronického obchodu bude měsíční licenční poplatek ve výši 1 Kč.

Tabulka č. 3: Předběžná cenová kalkulace elektronického obchodu

<i><b>Položka</b></i>	<i><b>Cena bez DPH</b></i>	<i><b>Cena s DPH</b></i>
<i><b>Návrh UX designu</b></i>	6 000 Kč	7 260 Kč
<i><b>Návrh grafického designu</b></i>	17 000 Kč	20 570 Kč
<i><b>Tvorba loga</b></i>	5 000 Kč	6 050 Kč
<i><b>Programátorské práce (HTML, CSS, JS)</b></i>	18 000 Kč	21 780 Kč
<i><b>Responzivní design</b></i>	9 000 Kč	10 890 Kč
<i><b>Copywriting</b></i>	5 000 Kč	6 050 Kč
<i><b>Zavedení platebních systémů</b></i>	8 500 Kč	10 285 Kč
<i><b>Propojení se systémem Lekis</b></i>	20 000 Kč	24 200 Kč
<i><b>Propojení s kurýrní službou</b></i>	4 500 Kč	5 445 Kč
<i><b>SEO optimalizace</b></i>	6 000 Kč	7 260 Kč
<i><b>Zavedení analytických nástrojů</b></i>	1 500 Kč	1 815 Kč
<i><b>Celkem:</b></i>	<b>100 500 Kč</b>	<b>121 605 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 17)

### **3.6 Skladovací prostory**

S předpokládaným nárůstem objemu prodeje je důležité dbát také na skladovací prostory. Jak již bylo uvedeno, lékárna disponuje relativně velkými skladovacími prostory. Jejich technický stav ovšem neumožňuje využití těchto prostor pro skladování většího množství zboží, z tohoto důvodu je nelze využít. Lze předpokládat, že během prvních měsíců nebude objem prodeje přes elektronický výdej tak velký, aby si lékárna nevystačila s prostory, které aktuálně využívá. S větším objemem ovšem problém s uskladněním zboží nastane. Způsoby, jak tento problém vyřešit jsou v dva. Jedním z nich je pronájem prostor a druhým z nich je úprava stávajících prostor tak, aby vyhovovaly pro daný účel.

#### **3.6.1 Pronájem prostor**

Jelikož je lékárna zdravotnickým zařízením, které se řídí příslušnou legislativou, je nutné tuto legislativu respektovat. Z toho důvodu, není možné užívat pronajaté prostory, které netvoří s lékárnou uzavřený celek, k účelu uskladnění léčiv, respektive přípravků spadajících pod registraci státního ústavu pro kontrolu léčiv. Tyto prostory by bylo možné použít pouze k uskladnění potravinových doplňků a zboží, které pod registraci SÚKL nespadá. Další omezení, které v tomto případě vzniká, je logistické. Pro lékárnu není efektivní, aby naskladňovala zboží v lékárně, přemísťovala jej do externího skladu a poté opět zboží přemísťovala do lékárny k expedici zákazníkům. Na tento způsob provozu není lékárna personálně ani technicky vybavena a vzhledem k předpokládané době obrátu zásob určených pro elektronický výdej by byl tento způsob značně neefektivní.

#### **3.6.2 Úprava stávajících prostor**

Stávající prostory o rozloze přibližně 50 m<sup>2</sup> v současné době slouží jako sklad nepotřebného materiálu a techniky. Dle vedení lékárny je možné tyto prostory vyklidit pro účely skladování, ovšem bylo by nutné provést drobnější stavební úpravy a zajistit, že by případný provoz byl v souladu s legislativou. Ze stavebních úprav by se jednalo především o výměnu oken, změnu dispozice a zavedení teplotní regulace. Následovala

by aplikace regálového systému nutného k uskladnění zboží. V místnosti by také zbyla potřebná pracovní plocha pro pracovníka, jež by prováděl balení a expedici objednaného zboží. Z legislativních důvodů je nutné regulovat teplotu v místnosti a vše by nakonec muselo projít schválením u státního ústavu pro kontrolu léčiv. Současný stav je zadokumentován na fotografiích níže.



*Obrázek č. 1: Současný stav možných skladovacích prostor - pohled 1*

*(Zdroj: H.K. lékárna s.r.o.)*



*Obrázek č. 2: Současný stav možných skladovacích prostor - pohled 2*

*(Zdroj: H.K. lékárna s.r.o.)*

Celková cena úprav byla odhadnuta stavební firmou a expertem na vzduchotechniku přibližně na 60.000 – 70.000 Kč včetně DPH, regálový systém a vybavení místnosti bylo lékárnou odhadnuto na dalších přibližně 20.000 Kč včetně DPH.

### **3.6.3 Možnosti financování**

Vzhledem k předpokládaným nákladům na e-shop a rozhodnutí, že e-shop bude financován z vlastních zdrojů, si lékárna kvůli finanční rezervě nepřeje, aby byla z vlastních zdrojů uhrazena i přestavba skladovacích prostor. Vzhledem k předpokládané sumě nákladů za přestavbu jsem vyhodnotil, že nejvhodnějším způsobem financování této přestavby bude krátkodobý bankovní úvěr. Doba splácení byla určena na 2 roky a požadovaná suma je 100.000 Kč. Za tímto účelem byly zjišťovány podmínky a parametry úvěrů u tří bankovních institucí, a to u ČSOB, Komerční banky a u Reiffeisenbank.

### 3.6.3.1 Porovnání malých podnikatelských úvěrů

Při porovnávání úvěrů byly vybrány ty, jež nejlépe splňují dané podmínky a požadavky a dále byl brán ohled na celkové náklady spojené s úvěrem.

V následujících tabulkách lze porovnat parametry jednotlivých nabídek tří vybraných bank, u nichž je možno zažádat o krátkodobý úvěr.

*Tabulka č. 4: Malý úvěr pro podnikatele od ČSOB*

<b>Banka</b>	<b>ČSOB</b>
<b><i>Název produktu</i></b>	Malý úvěr pro podnikatele
<b><i>Minimální výše úvěru (Kč)</i></b>	50.000
<b><i>Maximální výše úvěru (Kč)</i></b>	8.000.000
<b><i>Min. úroková sazba (%)</i></b>	7,5
<b><i>Zajištění úvěru</i></b>	Bez zajištění do 1.000.000 Kč
<b><i>Ručení</i></b>	Není vyžadováno
<b><i>Forma splácení</i></b>	Anuitní
<b><i>Popl. za poskytnutí úvěru</i></b>	0,5% z celkové výše úvěru, minimálně 2000 Kč
<b><i>Správa úvěru ročně (Kč)</i></b>	2.400

*(Zdroj: ČSOB Opava)*

Tabulka č. 5: Profi úvěr FIX od KB

Banka	Komerční banka
<i>Název produktu</i>	Profi úvěr FIX
<i>Minimální výše úvěru (Kč)</i>	
<i>Maximální výše úvěru (Kč)</i>	3.000.000
<i>Min. úroková sazba (%)</i>	
<i>Zajištění úvěru</i>	Aval na krycí blankosměnce
<i>Ručení</i>	Není vyžadováno
<i>Forma splácení</i>	Anuitní
<i>Popl. za poskytnutí úvěru</i>	Zdarma
<i>Správa úvěru ročně (Kč)</i>	2.400

(Zdroj: Komerční banka Vítkov)

Tabulka č. 6: Podnikatelská rychlá půjčka od Raiffeisenbank

Banka	Raiffeisenbank
<i>Název produktu</i>	Podnikatelská rychlá půjčka
<i>Minimální výše úvěru (Kč)</i>	30.000
<i>Maximální výše úvěru (Kč)</i>	7.500.000
<i>Min. úroková sazba (%)</i>	5,5
<i>Zajištění úvěru</i>	Bez zajištění i se zajištěním nemovitostí
<i>Ručení</i>	Není vyžadováno
<i>Forma splácení</i>	Anuitní
<i>Popl. za poskytnutí úvěru</i>	0,50%
<i>Správa úvěru ročně (Kč)</i>	3.600

(Zdroj: Raiffeisenbank Opava)



Z výše uvedených informací lze říci, že podmínky pro poskytování menších úvěrů jsou ve všech zmiňovaných institucích velmi podobné, z tohoto důvodu byla vybrána Komerční banka, u které je společnost dlouholetým klientem, tudíž dojednání veškerých záležitostí bude podstatně jednodušší. Předběžný propočet splácení úvěru na požadovanou výši 100.000 Kč a dobou splácení 2 roky vypadá následovně:

*Tabulka č. 7: Přehled nákladů na vybraný úvěr*

<b>Banka</b>	<b>Komerční banka</b>
<i><b>Název produktu</b></i>	Profi úvěr FIX
<i><b>Výše úvěru (Kč)</b></i>	100.000
<i><b>Doba splácení</b></i>	24 měsíců
<i><b>Úroková sazba (%)</b></i>	10,85
<i><b>Výše měsíční splátky (Kč)</b></i>	4.654
<i><b>Celkově bude zapláceno (Kč)</b></i>	111.696
<i><b>Úroky (Kč)</b></i>	11.696
<i><b>Správa úvěru celkem (Kč)</b></i>	4.800
<i><b>Celkové náklady na úvěr (Kč)</b></i>	16.496

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)*

Z výše uvedeného vyplývá, že celkové náklady za přestavbu skladovacích prostor, včetně výše uvedeného úvěru, budou přibližně ve výši 117.000 Kč.

### 3.7 Odhady počtu zásilek v různých variantách

Na základě údajů, získaných od jiných subjektů zabývajících se obdobnou činností byly lékárnou stanoveny odhady počtu zásilek a průměrný zisk ze zásilek, které si zákazníci objednají prostřednictvím e-shopu s doručením jinam než na pobočku za den, na následující hodnoty:

*Tabulka č. 8: Odhady počtu zásilek a průměrného zisku ze zásilky*

<b>varianta pesimistická</b>	<b>varianta realistická</b>	<b>varianta optimistická</b>
2 – 15 ks zásilek	16 – 50 ks zásilek	51 – 200 ks zásilek
Průměrný zisk 100 Kč z jedné zásilky	Průměrný zisk 175 Kč z jedné zásilky	Průměrný zisk 300 Kč z jedné zásilky

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Tyto odhady budou hrát následně klíčovou roli ve zbylých částech práce, jelikož budou určujícím faktorem při řešení několika problémů samotné realizace.

### 3.8 Rizika spojená se zavedením elektronického výdeje

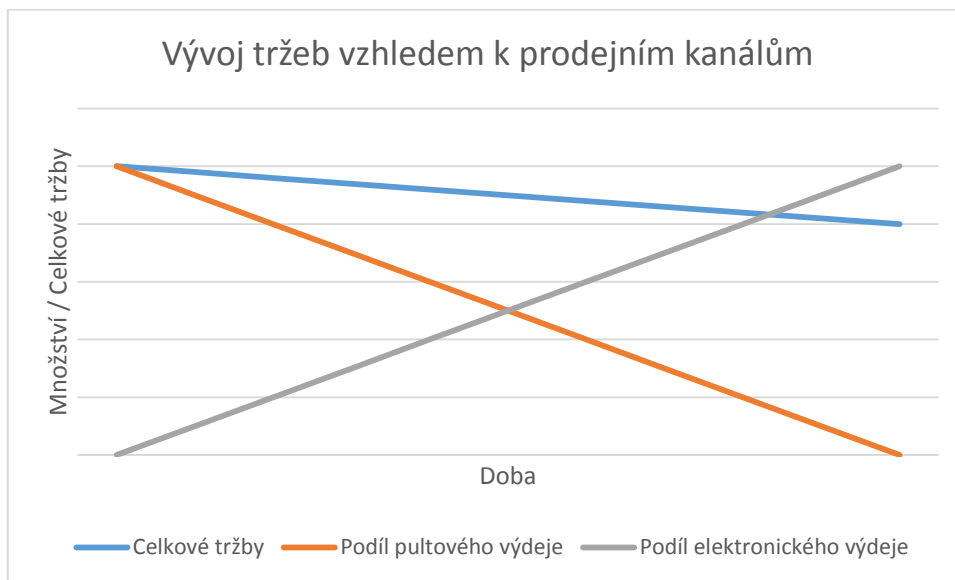
Při implementaci jakéhokoli nového prvku, který nějakým způsobem přímo nebo nepřímo ovlivňuje prodej či fungování společnosti, je nutno počítat s riziky, která mohou jeho implementaci nastat. Tyto rizika je nutno analyzovat, a pokud je to možné, nějakým způsobem zmírnit jejich případný dopad na podnik jako celek.

#### 3.8.1 Pokles tržeb z pultového prodeje

Na zboží prodávané pomocí e-shopu je vzhledem k nižším nákladům a cenám na trhu uplatňována nižší marže. Pokud bude e-shop umožňovat objednání a vyzvednutí zboží v kamenné prodejně – osobní odběr, bude docházet k tomu, že mnoho zákazníků si pomocí e-shopu objedná zboží za „internetové“ ceny a poté si jej vyzvedne osobně přímo v lékárně. Tím bude při pultovém prodeji zboží prodáváno za dvojí ceny, na základě toho, zda bylo objednáno přes e-shop, či nikoli. Pokud se významná část zboží začne prodávat

touto formou, i přes nárůst prodeje pomocí e-shopu zde bude hrozit riziko celkového poklesu tržeb, právě z důvodu poklesu klasického pultového prodeje. Celkovou situaci nastiňuje následující graf.

Graf č. 7: Vývoj tržeb vzhledem k prod. kanálům při poklesu pult. prodeje



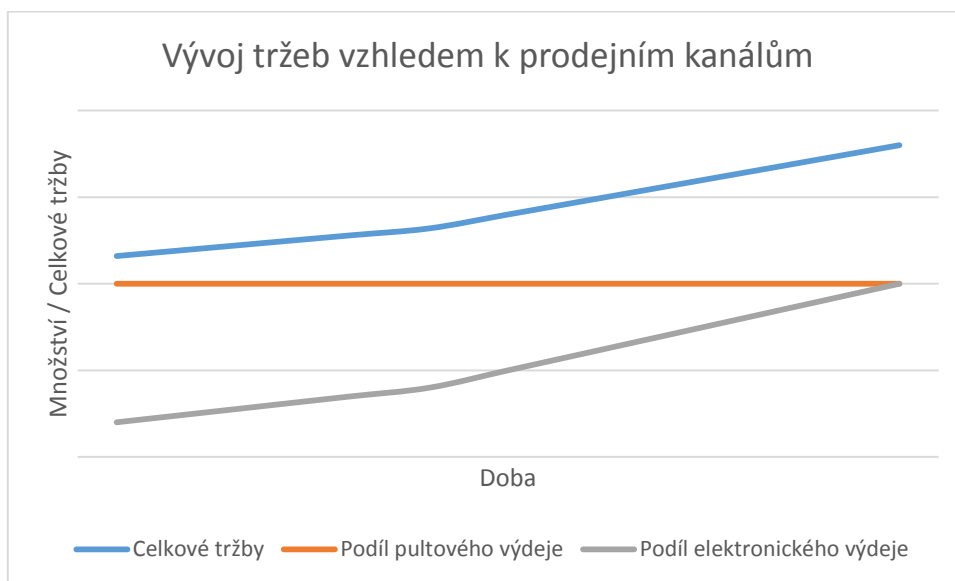
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že celkové tržby klesají spolu s nárůstem elektronického výdeje, kterým je suplován prodej pultový. Nárůst tržeb lze tedy předpokládat pouze v případě, že celkový pultový prodej zůstane na stejné úrovni, případně se změní jen minimálně a podíl elektronického výdeje bude i přesto růst (zákazníci více nakupují, nová klientela atd.). To je také cílem. Situaci lze vystihnout výpočtem:

$$T = \text{podíl pultového výdeje} + (\text{podíl elektronického výdeje} \times \text{snížená marže})$$

Stav, který je v tomto případě žádoucí, znázorňuje následující graf.

Graf č. 8: Vývoj tržeb vzhledem k prod. kanálům při zachování úrovně pult. prodeje



(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.9 Ekonomické zhodnocení investice pomocí NPV

Před realizací takové investice je rovněž důležité její ekonomické zhodnocení v čase. Jestliže si e-shop na sebe nevydělá, nemá smysl jej pořizovat ani provozovat. Toto zhodnocení lze analyzovat užitím výpočtů pro hodnocení investic. Pro naše potřeby perfektně poslouží čistá současná hodnota (NPV), zmiňovaná v kapitole 1.4.2.1. Nejprve však bude nutné stanovit odhady peněžních toků z dané činnosti v pesimistické, realistické a optimistické variantě pro jednotlivé měsíce (viz kapitola 3.7). Dále pak určit dobu životnosti a stanovit úrokovou míru. Víme, že vstupní náklady ( $C_0$ ) jsou přibližně 217.000 Kč.

Tabulka č. 9: Roční přehled varianty pesimistické

**Variantá pesimistická**

<i>Měsíc</i>	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Odhad zásilek (ks)</b>	7	6	5	7	5	5
<b>Zisk za měsíc (Kč)</b>	490	420	350	490	350	350
<i>Měsíc</i>	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<b>Odhad zásilek (ks)</b>	8	9	4	2	9	9
<b>Zisk za měsíc (Kč)</b>	560	630	280	140	630	630

**Celkový zisk za rok (Kč) 5.320**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 10: Roční přehled varianty realistické

**Variantá realistická**

<i>Měsíc</i>	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Odhad zásilek (ks)</b>	14	26	22	24	17	29
<b>Zisk za měsíc (Kč)</b>	1.820	3.380	2.860	3.120	2.210	3.770
<i>Měsíc</i>	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<b>Odhad zásilek (ks)</b>	30	26	30	18	28	29
<b>Zisk za měsíc (Kč)</b>	3.900	3.380	3.900	2.340	3.640	3.770

**Celkový zisk za rok (Kč) 38.090**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 11: Roční přehled varianty optimistické

**Variantá optimistická**

<i>Měsíc</i>	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<i>Odhad zásilek (ks)</i>	36	47	59	42	76	66
<i>Zisk za měsíc (Kč)</i>	6.840	8.930	11.210	7.980	14.440	12.540
<i>Měsíc</i>	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<i>Odhad zásilek (ks)</i>	70	86	50	81	35	90
<i>Zisk za měsíc (Kč)</i>	13.300	16.340	9.500	15.390	6.650	17.100
<b><i>Celkový zisk za rok (Kč)</i></b>	<b>140.220</b>					

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový rámec ( $n$ ) stanovíme na 10 let. Diskontní sazbu ( $k$ ) určíme jako bezrizikovou přírážku + prémii za riziko, přičemž za bezrizikovou přírážku budeme považovat úrokovou míru na spořicímu účtu (1,5%) a prémii za riziko stanovíme kvalifikovaným odhadem na 6%. Budeme předpokládat přibližně stejný vývoj každým rokem. Po dosazení do vzorce uvedeného v kapitole 1.4.2.1 zjistíme:

**NPV pro pesimistickou variantu**

$$NPV = -139\,436 \text{ Kč}$$

Tato hodnota nám říká, že pokud by po celou dobu deseti let byla nejvěrnějším vyobrazením varianta pesimistická, bude projekt ztrátový.

### **NPV pro realistickou variantu**

$$NPV = 258\,681\text{ Kč}$$

Zde již platí, že pokud by po celou dobu deseti let situaci nejvčetněji kopírovala varianta realistická, dostane podnik navíc zhodnocení 258.681 Kč.

### **NPV pro optimistickou variantu**

$$NPV = 2\,847\,126\text{ Kč}$$

U této hodnoty rovněž platí, že pokud by po dobu deseti let situace odpovídala variantě optimistické, dostane podnik navíc zhodnocení 2.847.126 Kč.

Pro realistickou a optimistickou variantu je tedy projekt pro firmu přínosný. V praxi lze ovšem předpokládat kombinaci všech tří variant a to postupně od varianty pesimistické až po variantu optimistickou. Budeme-li uvažovat, že první rok bude pro podnik nejvčetnějším vyobrazením varianta pesimistická, dalších 2 roky varianta realistická a posledních 7 let varianta optimistická, výsledek bude následující:

$$NPV = 1\,812\,514\text{ Kč}$$

Tato hodnota nám říká, že za námi stanovených podmínek dostane za 10 let podnik při realizaci investice navíc 1.812.514 Kč.

Reálná životnost investice v podobě elektronického výdeje je ovšem vyšší než 10 let a vývoj tržeb na tak dlouhou dobu dopředu lze odhadovat jen stěží, ve výpočtu rovněž nejsou zahrnuty náklady na případný personál, marketing, či správu systému elektronického obchodu. I tak lze ovšem z tohoto čísla odhadnout, že za ideálních podmínek provoz e-shopu ztrátový nebude a zaplatí „sebe“ i služby s ním spojené. Lze očekávat, že s nárůstem tržeb přes tento prodejní kanál bude možné zaujímat stále silnější postavení na trhu a poté by bylo možné také dosahovat diametrálně odlišných prodejních čísel, než je vyčísleno v odhadech.

### **3.10 Personální zabezpečení**

Jak již bylo zmíněno v předchozí části práce, lékárna má 5 zaměstnanců. Personální náročnost spojená s provozováním elektronického výdeje se odvíjí od vyspělosti systému, který je pro e-shop užít a také od počtu objednávek. Za předpokladu, že bude splněn požadavek na vysoký stupeň automatizace, tak samotný e-shop prakticky nepotřebuje stálou obsluhu, o jeho technickou stránku se stará provozovatel systému a činnosti spojené s jeho správou, jako je kontrola objednávek a přidávání zboží do databáze zvládne personál lékárny provádět bez nutnosti větších změn.

Z hlediska personálního zabezpečení je v tomto případě mnohem důležitější počet vyexpedovaných zásilek. Zde je lékárna schopna personálně pokrýt tuto činnost přibližně do počtu 10 – 15 zásilek denně. Po překročení tohoto počtu by bylo třeba tento problém řešit, a to buďto úpravou stávajících pracovních podmínek zaměstnanců, nebo přijetím externí síly, která by se zabývala výhradně touto činností. Tato externí síla by byla placena dle počtu odpracovaných hodin. Pro tuto činnost není potřebná žádná kvalifikace, tudíž by bylo možno tuto sílu získat z řad mnoha uchazečů o drobné brigády či důchodců, kteří by stáli o přivýdělek.

### **3.11 Marketing**

Úspěšnost projektů podobného zaměření vždy závisí na intenzitě jeho reklamy a kvalitě marketingu. Čím více je e-shop vidět, či slyšet, tím více se dostává do povědomí zákazníků a tím více na něj jednotliví zákazníci chodí provádět své pravidelné nákupy. V našem případě klíčovou roli bude hrát, aby se o e-shopu primárně dozvěděli zákazníci, kteří v současné době navštěvují lékárnu ve městě Vítkov a jeho okolí. K tomu může perfektně posloužit právě lékárna, kde může být zákazník například za pomoci poutače, či nějaké jiné formy reklamy, upozorněn na nový e-shop hned po vstupu. Lékárna rovněž disponuje velkou okenní plochou, kde by se daná reklama dala umístit. V tomto případě jsou náklady minimální. Vhodné by bylo rovněž přilákat pozornost čtenářů pravidelného Vítkovského zpravodaje, který vychází vždy začátkem každého měsíce v nákladu 600 ks. Ceny u této formy propagace se pro naše účely pohybují přibližně od 900 do 2.000 Kč za každý měsíc.



Pro rozšíření působnosti na internetu by ovšem bylo nutné investovat do propagace především tam. Možností je spousta, mezi nejdůležitější by zde patřila dokonalá SEO optimalizace, která by zajistila, že kdo daný e-shop alespoň trochu hledá, aby jej také našel. Dále pak přítomnost v porovnávacích cen, které jsou hojně využívány a kde je za příplatek možno si zajistit lepší pozici než konkurence. Dále je možno zajistit sofistikovanější nástroje, typu Google AdWords, kde je třeba reklamu zacílit poměrně přesně na požadované publikum dle preferencí, které si zvolíme, pozitivem také je, že se platí pouze za reálné návštěvníky daného webu a rozpočet na inzerci je pouze na nás. Nesmíme zapomínat ani na specifika českého internetu, jako je obrovská obliba internetového vyhledávače seznam, který má pro tyto účely svou metodu Sklik, jež funguje velmi podobně jako Google AdWords.

Pro dokonalejší pokrytí potřebného prostoru na webu by bylo také vhodné inzerovat na některých specializovaných webových serverech, zabývajících se léky, zdravotnictvím a zdravím, na kterých nemá Sklik či AdWords zastoupení a jejichž návštěvnost je vysoká.

Je nutné také nezapomínat na celou podstatu tohoto podnikání, a to na hodnotu, kterou přináší zákazníkům, potažmo pacientům. Pomocí tohoto projektu dojde ke zkvalitnění služeb zákazníkům a zlepšení pocitu z celého procesu léčení, také ke snížení nákladů, které pacient s případnou léčbou má a rovněž ke snížení časové náročnosti pro pacienta. Je ovšem nutno se řídit základními pravidly a myslet především na spokojenost zákazníka. (12)

Možností jak být úspěšně vidět na internetu je nepřeberné množství, proto nelze zmínit všechny metody v této kapitole, natož je dopodrobna rozebrat. Tato problematika je velmi obsáhlá a při větším objemu je již vhodné si na práci najít někoho, kdo má v dané oblasti specializaci a může se tomuto problému věnovat na maximální možné úrovni.

## ZÁVĚR

Po teoretické části, v níž byly rozebrány všechny důležité aspekty z teoretického hlediska, následuje část analytická.

V této části je podrobně popsána samotná firma, pro níž je tento podnikatelský záměr zpracován. Pomocí analýzy SWOT jsou detailně rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, za pomoci analýzy SLEPT jsou zkoumány externí vlivy a Porterova analýza pěti sil byla použita ke zkoumání konkurenčního prostředí. Stěžejní metodou analytické části je analýza cen, která zkoumá, jak dobře je podnik konkurenceschopný při elektronickém výdeji vůči zbylým subjektům působícím na daném trhu. Výsledkem je, že podnik v 82% případů dokáže ostatním subjektům cenově konkurovat, a je zde prostor pro to, aby se tento podíl ještě zvýšil, z čehož vyplývá, že je možné přistoupit k návrhům samotné realizace, jimiž se zabývá část třetí, a to vlastní návrhy řešení. V této části je nastíněno, jaká specifika je z legislativní stránky nutno dodržovat, a to jak obecně, tak také při provozování elektronického výdeje, dále jsou zde uvedeny požadavky lékárny na samotný elektronický výdej. Z těchto požadavků následně vychází samotné varianty technické realizace, z nichž je vybrána ta, která dokáže nejlépe vyhovět požadavkům zadavatele, a to realizace elektronického obchodu externí firmou. Dále je uvedena předběžná kalkulace samotného elektronického obchodu navržená vybranou externí firmou, z níž vyplývá, že cena za realizaci elektronického obchodu je přibližně ve výši 100.000 Kč. Při zpracování tohoto podnikatelského záměru, bylo nutné rovněž uvažovat o vlivu na lékárnu jako takovou, a to především z hlediska skladovacích prostor, u nichž bylo v důsledku legislativních omezení možno pouze jediné řešení, a to úprava současných nevyužívaných prostor. Tato úprava by měla být financována krátkodobým úvěrem ve výši 100.000 Kč. Po porovnání vybraných úvěrů různých bankovních institucí byl vybrán úvěr od Komerční banky. Dále následují odhady počtu zásilek ve třech různých variantách, a to ve variantě pesimistické, realistické a optimistické. Je podrobně popsán ekonomický vliv celého projektu na podnik, a to pomocí výpočtu čisté současné hodnoty, rovněž ve třech variantách, kdy varianta, která nejlépe popisuje reálnou situaci, dává hodnotu 1.812.514 Kč při období 10 let. Vlastní část pokračuje popisem rizika projektu ve formě poklesu tržeb z pultového prodeje, nástinem možných situací z hlediska

personálního zabezpečení a základní možnosti marketingové komunikace a propagace elektronického obchodu.

Podnikatelský záměr na realizaci elektronického výdeje v zařízení lékárenské péče je reálný a obzvlášť v dnešní době, kdy různé formy elektronického obchodování mění zaběhlé způsoby prodeje, jej lze jediné doporučit. Na základě propočtů a analýz byly zjištěny celkové náklady na realizaci elektronického výdeje v zařízení lékárenské péče, a to přibližně ve výši 217.000 Kč. Na základě výše uvedeného byly splněny všechny vytyčené cíle a podnikatelský záměr doporučuji k realizaci.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních ze dne 19. března 1992.
- (2) Jak vzniká nová lékárna?. *O lécích.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jak-vznika-nova-lekarna>
- (3) LEK-16 verze 1: Zásady zásilkového výdeje léčivých přípravků v lékárnách. In: [http://www.sukl.cz/file/74568\\_1\\_1](http://www.sukl.cz/file/74568_1_1). 2013.
- (4) SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (5) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (6) ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. *Příručka pro začínající podnikatele*. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-109-1.
- (7) HOUŠTAVA, J. *Konzultace analýzy současného stavu*. H.K. Lékárna s.r.o., Wolkerova 890, Vítkov. 28.11.2014.
- (8) Počet obyvatel v obcích k 1.1.2014. *Český statistický úřad (ČSÚ)* [online]. 2014 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/130072-14>

- (9) Inflation - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad (ČSÚ)* [online]. 2014 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflation](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflation)
- (10) KOLÁŘ, Petr. NETMONITOR. *Trendy v návštěvnosti internetu: ročenka 2013* [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: [http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/iac\\_2014\\_-\\_netmonitor\\_rocenka\\_2013.pdf](http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/iac_2014_-_netmonitor_rocenka_2013.pdf)
- (11) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (12) KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- (13) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- (14) MELUZÍN, Tomáš a Václav MELUZÍN. *Základy ekonomiky podniku*. Vyd. 2., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3472-1.
- (15) ZINECKER, Marek. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.
- (16) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

(17) H&H SOLUTIONS S.R.O. *Předběžná cenová kalkulace pro H.K. lékárna s.r.o.*  
Brno, 2015.

(18) KOMERČNÍ BANKA A.S. *Návrh úvěrové smlouvy.* Vítkov, 2015.

# SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Obrázky

Obrázek č. 1: Současný stav možných skladovacích prostor - pohled 1 ..... 53

Obrázek č. 2: Současný stav možných skladovacích prostor - pohled 2 ..... 54

## Grafy

Graf č. 1: Průměrná roční míra inflace v letech 2004 - 2014 ..... 31

Graf č. 2: Analýza cen léků a vitamínových doplňků..... 36

Graf č. 3: Analýza cen produktů péče o zuby ..... 37

Graf č. 4: Analýza cen produktů oční optiky ..... 38

Graf č. 5: Analýza cen měřících přístrojů ..... 39

Graf č. 6: Analýza cen zdravotních potřeb ..... 40

Graf č. 7: Vývoj tržeb vzhledem k prod. kanálům při poklesu pult. prodeje ..... 59

Graf č. 8: Vývoj tržeb vzhledem k prod. kanálům při zachování úrovně pult. prodeje.. 60

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza .....	26
Tabulka č. 2: Porovnání variant elektronického obchodu .....	49
Tabulka č. 3: Předběžná cenová kalkulace elektronického obchodu.....	51
Tabulka č. 4: Malý úvěr pro podnikatele od ČSOB .....	55
Tabulka č. 5: Profi úvěr FIX od KB .....	56
Tabulka č. 6: Podnikatelská rychlá půjčka od Raiffeisenbank .....	56
Tabulka č. 7: Přehled nákladů na vybraný úvěr.....	57
Tabulka č. 8: Odhady počtu zásilek a průměrného zisku ze zásilky .....	58
Tabulka č. 9: Roční přehled varianty pesimistické.....	61
Tabulka č. 10: Roční přehled varianty realistické .....	61
Tabulka č. 11: Roční přehled varianty optimistické .....	62



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Fotografie interiéru lékárny z pohledu zákazníka – pohled 1 (Zdroj: H.K. lékárna s.r.o.)

Příloha č. 2: Fotografie interiéru lékárny z pohledu zákazníka – pohled 2 (Zdroj: H.K. lékárna s.r.o.)

Příloha č. 3: Fotografie interiéru lékárny z pohledu zákazníka – pohled 3 (Zdroj: H.K. lékárna s.r.o.)

*Příloha č. 1: Fotografie interiéru lékárny z pohledu zákazníka – pohled 1*



*Příloha č. 2: Fotografie interiéru lékárny z pohledu zákazníka – pohled 2*



*Příloha č. 3: Fotografie interiéru lékárny z pohledu zákazníka – pohled 3*

